

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku

Competitiveness of a Company

Student: Bc. Tomáš Srebala

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Srebala**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku
Competitiveness of a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Analýza současného stavu
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

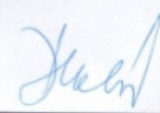
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 27. dubna 2010

.....
Bc. Tomáš Srebala

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiská.....	2
2.1	Pojatie konkurencie	2
2.1.1	Superkonkurencia.....	3
2.1.2	Konkurenčnosť	4
2.1.3	Konkurencieschopnosť ako potenciál	5
2.1.4	Identita, integrita, suverenita, mobilita.....	5
2.2	Vymedzenie pojmov vzťahujúcich sa k podniku	6
2.2.1	Pojem podnikanie	6
2.2.2	Neoprávnené podnikanie.....	7
2.2.3	Pojem podnikateľ	8
2.2.4	Pojem podnik.....	8
2.2.5	Živnosť (trade)	9
2.2.6	Charakteristika malých a stredných podnikov	10
2.3	Podnikateľské prostredie a faktory konkurencieschopnosti.....	12
2.4	Pasport podnikateľského prostredia	15
2.5	PEST analýza	15
2.6	Porterov model analýzy konkurencie v odvetví.....	16
2.7	SWOT analýza	19
3	Analýza súčasného stavu.....	23
3.1	Charakteristika spoločnosti Krby Tatry	23
3.1.1	Vízia firmy	24
3.1.2	Poslanie	24
3.1.3	Ďalšie produkty firmy Krby Tatry	24
3.2	PEST analýza	25
3.2.1	Politické faktory	25
3.2.2	Ekonomické faktory	27
3.2.3	Sociálne faktory.....	30
3.2.4	Technologické faktory.....	31
3.3	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	33
3.3.1	Analýza konkurencie – súčasná konkurencia.....	33
3.3.2	Novo vstupujúca konkurencia.....	35
3.3.3	Zákazníci – kúpna sila, integrácia firiem	36
3.3.4	Dodávatelia – vyjednávacía sila, integrácia firiem	37
3.3.5	Substitúty a komplementy – vývoj vlastných substitútov , hrozba zastupiteľnosti	38
3.4	Pasport podnikateľského prostredia v Poprade	38
3.5	SWOT analýza	42
3.5.1	Silné a slabé stránky firmy Krby Tatry	44
3.5.2	Príležitosti firmy Krby Tatry.....	48
3.5.3	Ohrozenia firmy Krby Tatry	50
4	Vyhodnotenie, návrhy a odporúčania.....	53
4.1	Rozvoj trhu.....	53
4.2	Autoreklama	55
4.3	Internetová stránka firmy	55
4.4	Podpora predaja.....	56
4.5	Členstvo v Cechu kachliarov Slovenska	56
5	Záver.....	58

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ZOZNAM SKRATIEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PRÍLOHY

1 Úvod

Podnikatelia a podniky čelia v súčasnej dobe svetovej hospodárskej kríze. Až 50 % podnikov reálne pociťuje dôsledky hospodárskej krízy, či už prostredníctvom svojích zákazníkov, alebo priamo na vlastnom pôsobení. Kríza čoraz viac núti podniky k znižovaniu nákladov, zvyšovaniu produktivity, efektivity podnikania a k zastaveniu rastu spoločností. Dôležité je zachovať si svoje parametre pôsobnosti a hlavne prežiť.

Znakom súčasného podnikateľského prostredia sú neustále zmeny. Podnikateľské prostredie sa mení a vyvíja a tak sa očakáva od podnikateľov, že k tomuto vývoju prispôbia aj svoje podnikateľské aktivity a plány do budúcnosti. Faktory ako demografický a ekonomický vývoj krajiny, zmena životného štýlu a myslenia obyvateľstva, vývoj konkurencie a jej stratégie, rast resp. pokles dopytu po výrobkoch a službách v silnej miere ovplyvňujú život podnikov a ich pôsobenie na trhu. Analýza konkurencieschopnosti, silných a slabých stránok firmy ako aj jej príležitostí na trhu a možného ohrozenia môže byť dobrým nástrojom v boji proti konkurencii a negatívnym zmenám v podnikateľskom prostredí.

Cieľom mojej diplomovej práce je formulovanie faktorov konkurencieschopnosti na základe uskutočnenia internej analýzy a analýzy podnikateľského prostredia firmy. Faktory konkurencieschopnosti budú formulované vo firme živnostníka Krby Tatry. Na základe internej a externej analýzy následne navrhнем a odporúčim opatrenia vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy.

Diplomová práca je rozdelená do štyroch častí. V prvej časti je teoreticky popísaná problematika konkurencieschopnosti firiem a možností jej skúmania. Na začiatku druhej kapitoly sa nachádza charakteristika firmy Krby Tatry a jej výrobkov. V tejto kapitole je uvedená aj samotná analýza súčasného stavu okolného prostredia firmy, ktorý má viac či menej dosah na podnikateľskú činnosť firmy. V tretej časti diplomovej práce sa nachádzajú vyhodnotenia analýzy konkurencieschopnosti, návrhy a doporučenía firme, ktoré by mali po ich uvedení do praxe pomôcť podnikateľovi zvýšiť jeho konkurencieschopnosť na trhu.

2 Teoretické východiská

Súčasnité prostredie je charakteristické neustálou premenou hodnototvorných procesov v dôsledku trvalého pôsobenia globálnych, sociálnych, demografických a ekonomických faktorov. Aby firma uspela, musí vyrábať výrobky a poskytovať služby, ktoré zákazník akceptuje. Zároveň je nutné, aby zvládala efektívne podnikové procesy a to pomocou rôznych metód riadenia, ktoré povedú k zvyšovaniu celkovej hodnoty firmy.

2.1 Pojatie konkurencie

Podľa slovníku cudzích slov konkurencia predstavuje súperenie, súťaženie resp. prejav hospodárskej súťaže. Tento pojem má však širší záber. Nejde len o ekonomický pojem, ale aj sociálny, kultúrny, politický apod. Na každý skúmaný jav je dobré sa pozeráť z viacerých zorných uhlov.

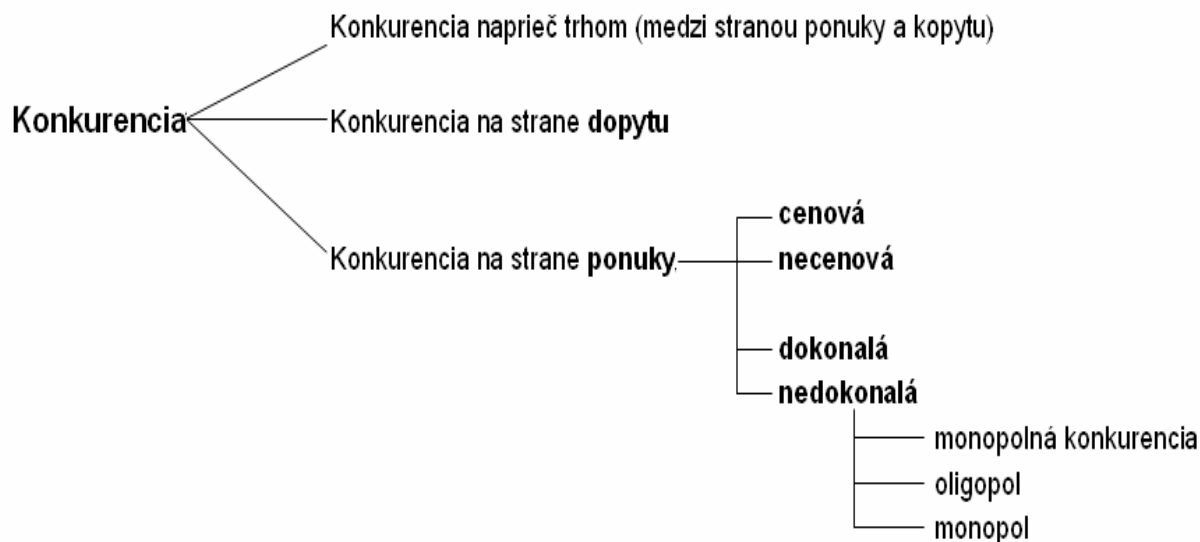
Už Adam Smith uviedol slobodnú konkurenciu, uvoľnenú a ničím neobmedzovanú, ako nenahraditeľnú spoločenskú výhodu. Zaisťuje hojnosť tovaru, rovnováhu ponuky, dopytu a to nízkou cenou [4].

Z mikroekonomického hľadiska je konkurenciou obvykle vzájomná rivalita medzi predajcami na strane jednej a medzi kupujúcimi na strane druhej. Jedná sa o konkurenciu naprieč trhom, ktorá je možná iba na voľne fungujúcich trhoch v tržnom hospodárstve. Konkurencia má z tohto hľadiska rôzne druhy foriem. Najväčšia pozornosť je venovaná miere dokonalosti (nedokonalosti) konkurencie. Tá je postavená na skúmaní správania sa firiem v konkurenčnom prostredí. Na obr. č. 2.1 je znázornená všeobecná štruktúra konkurencie.

Materiály Európskej únie vymedzujú konkurenciu ako situáciu na trhu, kde sa predajci výrobkov alebo služieb snažia nezávisle na sebe získať priazeň kupujúcich, a to s cieľom dosiahnuť konkrétny podnikateľský cieľ ako napr. zisk, veľkosť predaja a (lebo) podiel na trhu. Konkurenčné súťaženie medzi firmami sa uskutočňuje na základe cien, akosti,

sprievodných služieb alebo kombináciou týchto a ďalších faktorov, ktoré zákazník pozitívne hodnotí. Spravodlivá a nedeformovaná konkurencia je kľúčovým pilierom tržnej ekonomiky.¹

Obr. 2.1 Všeobecná štruktúra konkurencie



Zdroj: [8]

2.1.1 Superkonkurencia

Na svetových trhoch si navzájom konkurujú stále nové odvetvia, nové podniky. Konkurenčné strety naberajú na intenzite a zväčšuje sa aj ich akčný rádius. Konkurencia sa postupne mení. Je ovplyvňovaná novými hybnými silami, má iný dosah, pribúdajú činitele a ich vzájomné kombinácie. Odborníci sa teda pokúsili odlíšiť pôvodnú konkurenciu od „novej“ názvami ako megakonkurencia, ultrakonkurencia, hyperkonkurencia ale i nadkonkurencia. Do množiny superkonkurencie stále pribúdajú nové komponenty, napr.[4]:

- podnikateľské, nielen kontrolné pojatie podnikovej správy
- ústup manažerského a nástup vodcovského pojatia riadenia
- tvorivá vízia a stratégia
- nová stratégia ľudského rozvoja
- generický spôsob inovácií
- od dat a informácií k znalostiam

a pod.

¹ Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, 2005 (str. 10)

2.1.2 Konkurenčnosť

Pojem konkurenčnosť vychádza z tržnej rivality a bez jej existencie nemá zmysel. Vyjadruje tržný potenciál podniku, odvetvia a štátov. Výsledkom tohoto stretu je schopnosť dosahovať dobrého postavenia na trhu a zaisťovať prosperitu aspoň na krátku až strednú dobu.

Takto vyjadrený pojem obsahuje nasledujúce znaky [4]:

- je to výraz potenciálu, viditeľnej alebo latentnej schopnosti
- prejavuje sa v strete s konkurenciou
- charakterizuje určitý, aspoň trochu trvalejší výsledok, nie je iba okamžitý alebo náhodný.

Podľa International Institute for Management Development konkurenčnosť je schopnosť stretnúť sa s poprednými konkurentami, obstať a zaisťovať si aspoň strednodobú prosperitu.

Konkurenčnosť sa prejavuje schopnosťou viesť ofenzívny nápor na konkurenciu a naopak schopnosťou čeliť náporu konkurentov. Ofenzíva je spojená s rozvíjaním a obnovovaním konkurenčnej výhody. Byť konkurenčným znamená mať dostatočné konkurenčné výhody.

Konkurenčnú výhodu je potrebné rozvíjať v týchto smeroch [4]:

- rozvíjať ju na hlavnom smere podnikového rozvoja, nielen alebo vôbec nie na vedľajších poliach
- posilovať hlavnú konkurenčnú výhodu ďalšími nasledujúcimi a podpornými konkurenčnými výhodami
- vytvárať celý zväz silných konkurenčných výhod, ktoré sú voči sebe komplementárne, navzájom sa dopĺňujú a posilujú a môžu pôsobiť v silnom spojení
- podľa možnosti rozvíjať záložnú konkurenčnú výhodu, ktorá by prišla vhod v čase oslabenia hlavných konkurenčných výhod
- v dobe, kedy konkurenčná výhoda zaisťuje podniku ešte silnú pozíciu na trhu, pripravovať v lone podniku ďalšiu, čo možno ešte mocnejšiu konkurenčnú výhodu.

2.1.3 Konkurencieschopnosť ako potenciál

Podstata konkurencie firiem spočíva v ich konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť je jednou z podôb podnikateľského potenciálu. Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí vyznačovať [8]:

1. *všeobecnými charakteristikami* – existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je (napr. na trhu), a tým, čo môže alebo musí byť (napr. dané poznatkami vedy, legislatívou) – teda je to pravdepodobná zmena, ktorá vyvoláva jednak odpor ku zmene, jednak je to príležitosť k umocneniu pôvodného potenciálu alebo ku vzniku nového potenciálu firmy
2. *špeciálnou charakteristikou* – existuje externý zreteľahodný potenciál, obmedzujúci (kladúci odpor) potenciál firmy alebo ponúkajúci príležitosť k umocneniu potenciálu firmy, tzn. existuje zreteľahodný konkurent firmy buď na strane ponuky (napr. dodávatelia) alebo na strane potreby (napr. spotrebitelia).

Potenciál je rozdiel medzi tým, čo je, a tým, čo môže byť. Potenciál je pravdepodobná zmena, ktorá vyvoláva jednak odpor k zmene, jednak príležitosť k umocneniu potenciálu pôvodného alebo k vzniku potenciálu nového.

2.1.4 Identita, integrita, suverenita, mobilita

Pojmy identita, integrita, suverenita a mobilita patria do novej dimenzie pomenovania konkurencieschopnosti firiem. Prekračujú bežné ekonomické uvažovanie a začleňujú sa do rovín, ktoré sa označujú ako externality. Hlavne v domácej literatúre sa týmto pojmom nedostáva dostatok pozornosti. Musíme si však uvedomiť, že tieto pojmy sú výraznými zložkami konkurenčného potenciálu firiem.

1. **Identita** – predstavuje súbor vnútorných a vonkajších znakov, ktoré ju reálne identifikujú v prostredí. Predstavuje hľadanie a pochopenie poslania, role, vlastného obrazu firmy spolu s uvedomovaním si vlastného JÁ firmy.

Identitu je možné vajádrať rôznymi znakmi ako napr. ideou, totemom, designom, rituálom alebo inováciami. Musíme poznamenať, že identita sa stáva v súčasnosti hlavným faktorom podnikovej konkurencieschopnosti.

2. **Integrita** – predstavuje firemnú súdržnosť. Zahrňuje dva protikladné póly firmy a to na strane jednej pružnosť a dynamičnosť a na strane druhej jej spájovanie s celkom, tzn. firmou, alianciou, združením a pod.

Pružnosť je prejavovaná vlastnou identitou – osobitosťou pracovníkov či organizačných zložiek. Jej jednotlivé zložky sú ale integrované do celku, či už vo firme alebo v priestore aliancie, združenia atď.

3. **Suverenita** – predstavuje postavenie firmy v podnikateľskom prostredí. Ak má firma reálnu možnosť rozhodovať účinne a účelne o svojom vývoji a zároveň má možnosť tieto rozhodnutia realizovať je firmou suverénnou.
4. **Mobilita** – predstavuje schopnosť firmy reagovať na zmeny vo vnútri firmy a na zmeny mimo nej. Prejavuje sa ako pohyb firmy v časopriestore, premiestňovanie materiálnych a nemateriálnych prvkov, vzťahov a činností firmy. Ide o schopnosť adaptácie a rozvoja s ohľadom na podnety prichádzajúce z vnútra podniku a z jeho okolia.

2.2 Vymedzenie pojmov vzťahujúcich sa k podniku

Aby sme správne určili konkurencieschopnosť skúmaného podniku, je nutné ho umiestniť do skupín, ktoré sú charakterizované pomocou jednotlivých premenných. Následne môžeme hľadať rozhodujúce faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku.

2.2.1 Pojem podnikanie

Tento pojem sa u nás úplne udomácnel a dá sa interpretovať z viacerých hľadísk [12]:

- **Ekonomické pojmie** – podnikanie je zapojenie ekonomických zdrojov a iných aktivít tak, aby sa zvýšila ich pôvodná hodnota. Je to dynamický proces vytvárania pridanej hodnoty.
- **Psychologické pojmie** – podnikanie je činnosť motivovaná potrebou niečo získať, niečoho dosiahnuť, vyskúšať si niečo, niečo splniť. Podnikanie v tomto pohľade je prostriedok k dosiahnutiu seberealizácie, zbavenie sa závislosti, postavenie sa na vlastné nohy a pod.
- **Sociologické pojmie** – podnikanie je vytváraním blahobytu pre všetkých zainteresovaných, hľadaním cesty k dokonalejšiemu využitiu zdrojov, vytváraním pracovných miest a príležitostí.
- **Právnické pojmie** – podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

Podľa Hisricha podnikanie je proces vytvárania čohosi iného, čomu náleží hodnota prostredníctvom vynakladania potrebného času a úsilia, preberanie doprovodných finančných, psychologických a spoločenských rizík a získavanie výslednej odmeny v podobe peňažného a osobného uspokojenia.

Z daných definícií vyplýva, že podnikanie predstavuje cieľavedomú činnosť, vyžadujúcu si kreativitu a iniciatívu, ktorej výsledkom je praktický prínos, úžitok alebo pridaná hodnota pre spoločnosť a to všetko opakovane, za predpokladu prevzatia a zakalkulovania rizika a neúspechu.

2.2.2 Neoprávnené podnikanie

Neoprávnené podnikanie je vymedzené nasledovne:

Osoba, ktorá uskutočňuje činnosť, ku ktorej sa podľa zvláštnych právnych predpisov vyžaduje ohlásenie alebo povolenie, bez takého ohlasenia alebo povolenia, a osoby, ktoré

takúto činnosť uskutočňujú pod menom inej osoby alebo na jej účet, zodpovedajú za škodu týmto spôsobenú; týmto nie je dotknutá ich zodpovednosť podľa zvláštnych právnych predpisov.²

2.2.3 Pojem podnikateľ

Tento pojem je definovaný radou definícií [12]:

- osoba realizujúca podnikateľské aktivity s rizikom rozšírenia alebo straty vlastného kapitálu
- osoba schopná rozpoznať príležitosti, mobilizovať a využívať zdroje a prostriedky k dosiahnutiu stanovených cieľov a ochotná podstúpiť tomuto zodpovedajúce riziká
- iniciátor a nositeľ podnikania – investuje svoje prostriedky, čas, úsilie a meno, preberá zodpovednosť, nesie riziko s cieľom dosiahnuť svojho finančného a osobného uspokojenia.

Podnikateľ vyznačujúci sa sebadôverou, vytrvalosťou a dlhodobým nasadením svojou činnosťou podstupuje riziko prostredníctvom ktorého nachádza na trhu príležitosti a realizuje tak svoje podnikateľské ciele. Pritom je nútený zabezpečovať finančné prostriedky nevyhnutné k podnikaniu.

2.2.4 Pojem podnik

Pojem podnik – enterprise je zameniteľný s pojmom firma – firm. Aj pre tieto pojmy existuje viacero definícií a to podľa uhľu pohľadu z ktorého sa definícia pozerá [12]:

- najobecnnejšie sa jedná o subjekt, v ktorom dochádza k premene zdrojov (vstupov) na výrobky (výstupy),

² VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy, 2008 (str. 16)

- širšie je vymedzený ako usporiadaný súbor prostriedkov, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt (či už vlastných alebo prenajatých), ktoré slúžia podnikateľovi k prevádzkovaniu podnikateľských aktivít,
- právne je interpretovaný ako súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania.

Blízko k podnikaniu, podnikateľovi a podniku má pojem podnikavosť (spirit of enterprise). Všeobecne je to možné zastrešiť výrazom „maximum slaste s minimom straste“. Ide o schopnosť minimalizovať riziká a maximalizovať najlepšie riešenia a výsledky.

Ide o činnosť zameranú na objavovanie príležitostí a jej premenu do reálnej činnosti, ktorej výsledkom je splnenie určitého, spravidla ekonomického zámeru.³

2.2.5 Živnosť (trade)

V bežnom povedomí je živnosť spojená s podnikateľskými aktivitami malého rozsahu, obvykle prevádzkovanými buď priamo živnostníkom, alebo pomocou jeho rodinných príslušníkov s cieľom „užiť“ seba a rodinu. Z právneho pohľadu vyplýva, že živnosť je neustála činnosť prevádzkovaná samostane, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených zákonom o živnostenskom podnikaní.⁴

Podľa štatistického úradu vyplýva, že až 65 % firiem pôsobiacich na trhu sú práve živnostníci, čo dokazuje tabuľka č. 2.1, v ktorej sú znázornené firmy podľa právnej subjektivity a tabuľka č. 2.2 následne znázorňuje podiel jednotlivých typov firiem na celkovom počte firiem pôsobiacich na trhu v percentách. Obidve tabuľky obsahujú aj rozdelenie firiem podľa počtu zamestnancov.

³ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy, 2008 (str. 17)

⁴ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy, 2008 (str. 17)

Tab. 2.1 Rozdelenie podnikov podľa právnej formy v roku 2009

Právna forma	Počet zamestnancov	0-9	10 -- 49	50 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 a viac
a.s.	5358	2678	1306	673	140	80	63
s.r.o.	112997	82650	18358	1930	179	73	39
ostatné obch. spol.	915	714	114	9	3	0	3
družstvá	1553	688	542	227	14	14	1
štátne podniky	23	2	2	11	5	0	3
príspevkové org.	726	165	306	230	12	3	0
rozpočtové org.	6643	1726	3737	1069	75	15	15
živnostníci	387876	143629	7573	87	1	1	0
slobodné povolania	17974	14428	204	2	0	0	0
samosť. hospo. roľníci	8017	4550	59	0	0	0	0
ostatné právne formy	51137	36218	1540	165	38	26	26
Spolu	593219	287448	33741	4403	467	212	150

Zdroj: [13]

Tab. 2.2 Rozdelenie podnikov podľa právnej formy v % v roku 2009

Právna forma	Počet zamestnancov	0-9	10 -- 49	50 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 a viac
a.s.	0,90%	0,93%	3,87%	15,29%	29,98%	37,74%	42,00%
s.r.o.	19,05%	28,75%	54,41%	43,83%	38,33%	34,43%	26,00%
ostatné obch. spol.	0,15%	0,25%	0,34%	0,20%	0,64%	0,00%	2,00%
družstvá	0,26%	0,24%	1,61%	5,16%	3,00%	6,60%	0,67%
štátne podniky	0,00%	0,00%	0,01%	0,25%	1,07%	0,00%	2,00%
príspevkové org.	0,12%	0,06%	0,91%	5,22%	2,57%	1,42%	0,00%
rozpočtové org.	1,12%	0,60%	11,08%	24,28%	16,06%	7,08%	10,00%
živnostníci	65,38%	49,97%	22,44%	1,98%	0,21%	0,47%	0,00%
slobodné povolania	3,03%	5,02%	0,60%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%
samosť. hospo. roľníci	1,35%	1,58%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ostatné právne formy	8,62%	12,60%	4,56%	3,75%	8,14%	12,26%	17,33%
Spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.2.6 Charakteristika malých a stredných podnikov

Odlišné kritéria klasifikácie podnikateľov a firiem používa komisia EÚ. Uvedené metodika klasifikácie podnikov používa štyri kritéria:

- počet zamestnancov,
- ročné tržby (príjmy),
- hodnota aktív, majetku,
- nezávislosť.

Triedenie firiem touto metodikou je nasledujúce [8]:

- mikrofirma – do 10 zamestnancov, ročný obrát do 2 mil. EUR, aktíva do 2 mil. EUR

- malá firma – do 50 zamestnancov, ročný obrat do 10 mil. EUR, aktíva do 10 mil. EUR
- veľká firma – do 250 zamestnancov, ročný obrat do 50 mil. EUR, aktíva do 43 mil. EUR.

Podľa štatistík pôsobí na trhoch najviac malých a stredných podnikov. V Európe podniká asi 19 miliónov malých a stredných podnikov, čo predstavuje asi 99,8 % všetkých firiem v Európe a zamestnávajú približne 74 miliónov ľudí. V tabuľke č. 2.3 sú znázornení živnostníci podľa ich oblasti pôsobenia.

Tab. 2.3 Počet živnostníkov podľa oblasti pôsobenia v roku 2009

Počet firiem za jednotlivé oblasti pôsobenia	Firmy	Živnostníci
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	26069	13 149 50,44%
B Ťažba a dobývanie	188	28 14,89%
C Priemyselná výroba	76134	63814 83,82%
D Dodávka elektiny, plynu a pary	359	27 7,52%
E Dodávka vody	1427	791 55,43%
F Stavebníctvo	98357	88442 89,92%
G Obchod	151011	109017 72,19%
H Doprava a skladovanie	18887	14481 76,67%
I Ubytovacie a stravovacie služby	19696	15220 77,27%
J Informácie a komunikácia	15435	9962 64,54%
K Finančné a poisťov. činnosti	10436	4112 39,40%
L Činnosti v oblasti nehnuteľností	19467	2131 10,95%
M Odborné, vedecké a technické činnosti	58789	33888 57,64%
N Administratívne a podporné služby	18031	9562 53,03%
O Verejná správa a obrana	3412	- 0,00%
P Vzdelávanie	9183	4307 46,90%
Q Zdravotníctvo a sociálna pomoc	12855	738 5,74%
R Umenie, zábava a rekreácia	13378	2387 17,84%
S Ostatné činnosti	40105	15820 39,45%
Spolu	593219	387 876 65,38%

Zdroj: [13]

Spoločenské prínosy MSP

Malé a stredné firmy sú reprezentanti domáceho kapitálu. Podnikateľom dávajú šancu k slobodnej realizácii v produktívnom procese. Malí a strední podnikatelia predstavujú protipól politickej a ekonomickej moci. Nedokážu dosahovať výhod postavenia veľkých firiem a monopolov. Každý chybný krok môže byť pre nich likvidačným a preto je dôležité učiť sa zodpovednosti a ako prežiť.

Podnikatelia sú väčšinou s daným miestom podnikania úzko spojený. Nielenže tu bývajú, ale aj efekty z podnikania väčšinou ostanú v danej lokalite alebo štáte. Teda podpora malých a stredných podnikov vedie k zveľadeniu regiónu.

Obmedzenia MSP

Napriek mnohým výhodám majú MSP aj určité obmedzenia [12]:

- majú oveľa menšiu ekonomickú silu, v mnohých prípadoch sťažený prístup ku kapitálu a tým i obmedzenú možnosť rozvojových kapacít,
- majú slabú pozíciu vo verejných súťažiach o štátne zakázky,
- a priori sú vylúčené z podnikania, kde je potreba veľkých investícií,
- nemôžu si dovoliť zamestnávať špičkových vedcov, manažérov, obchodníkov,
- hoci sú malí a strední podnikatelia charakterizovaní ako nositelia vysokého počtu inovácií, obvykle sa jedná o inovácie nižších radov,
- nie sú schopné naplno monitorovať a predovšetkým využívať existujúce dostupné znalosti,
- môžu byť ohrozené chovaním veľkých, často nadnárodných firiem a obchodných ráťazcov presadzujúcich dumpingové ceny.

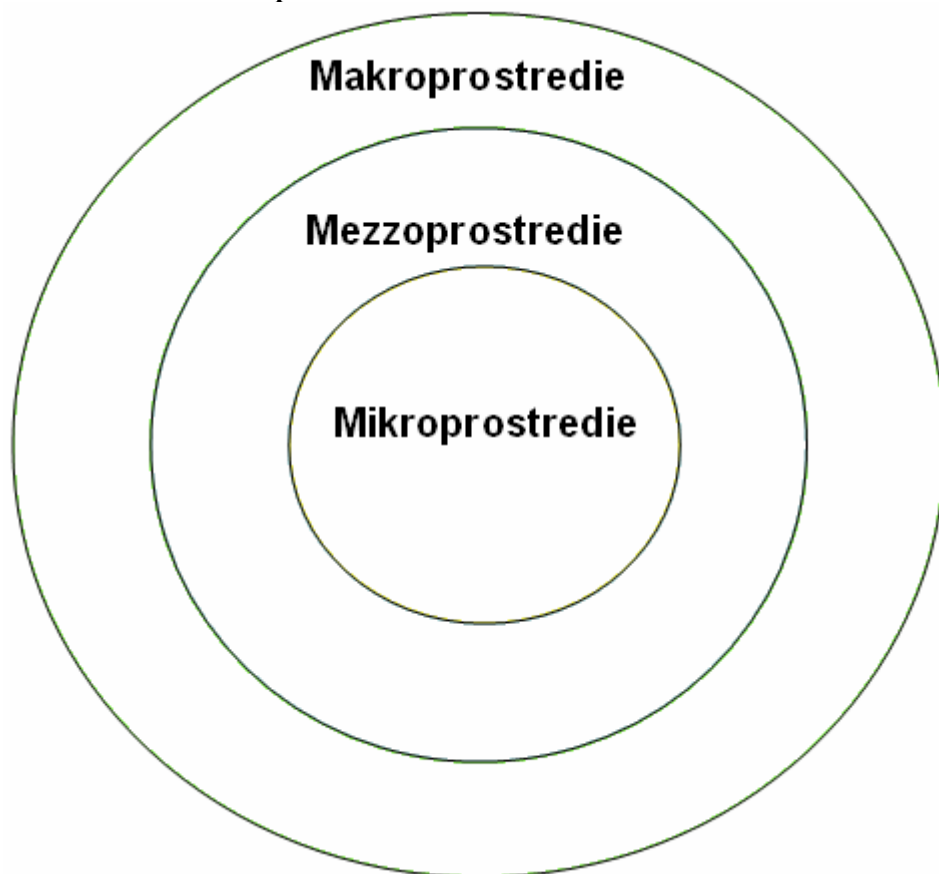
2.3 Podnikateľské prostredie a faktory konkurencieschopnosti

Podnikateľské prostredie

Najcitlivejšími objektmi na podnikateľskom trhu sú malé a stredné podniky. Okolie podniku je tvorené mnohými faktormi a preto je vhodné ho štruktúrovať. Podľa toho, kde dané faktory pôsobia, môžeme rozdeliť podnikateľské prostredie na vnútorné a vonkajšie. Do vonkajšieho podnikateľského prostredia patrí makroprostredie a mezzoprostredie. Vnútorné podnikateľské prostredie je tvorené mikroprostredím.

Na obr. č. 2.2 je znázornené podnikateľské prostredie rozdelené na vonkajšie (makroprostredie a mezzoprostredie) a vnútorné (mikroprostredie).

Obr. 2.2 Podnikateľské prostredie



Zdroj: Vlastné spracovanie

a) Makropodnikateľské prostredie

Predstavuje celkový obal celospoločenskej podnikateľskej klímy. Podnik je tomuto prostrediu neustále vystavený a jeho prvky nemôže ovplyvniť. Na toto prostredie navzájom pôsobia nasledujúce základné faktory:

- *Prírodné faktory* – medzi tieto faktory patria napr. výskyt prírodných zdrojov a surovín, možnosť ich obnovenia, dopad výroby na ekológiu a z toho plynúce ekologické obmedzenia platiace pre spotrebu a výrobu.
- *Technologické faktory* – technológie predstavujú hlavný zdroj ekonomického pokroku spoločnosti, sú zdrojom konkurenčných výhod a každodenným sprievodcom životného štýlu moderného spotrebiteľa. Nové technológie predstavujú efektívnosť,

kvalitu a sú zdrojom vzniku nových výrobkov a služieb. Zmeny v technológiách môžu viesť k vzniku, ale i zániku jednotlivých odvetví.

- *Demografické faktory* – týkajú sa populácie a zvyklostí v rámci spoločnosti. Patrí sem napr. počet obyvateľstva, veková štruktúra, veľkosť domácností, hustota osídlenia, vzdelanie, etnické zloženie obyvateľstva a pod. Tieto faktory je možné pomerne presne štatisticky zachycovať a predvídať. Majú veľký vplyv na veľkosť a charakter dopytu po výrobkoch a službách podnikov.
- *Ekonomické faktory* – medzi tieto faktory patria napr. úrokové miery, inflácia, nezamestnanosť, fáze ekonomického cyklu a pod.
- *Politicko – právane faktory* – daňová politika, regulácia zahraničného obchodu, politická stabilita, členstvo štátu v EÚ, zákony týkajúce sa pracovnoprávných vzťahov a bezpečnosti práce a pod.
- *Sociálne – kultúrne prostredie* – prvky vyjadrujúce to, v čo ľudia veria, ich hodnoty, preferencie a vnímanie. Tieto prvky sa odrážajú v ľudských postojoch a jednaniach, v životnom štýle ale i v pracovnom živote.

b) Mezzopodnikateľské prostredie

Toto podnikateľské prostredie je významne spojené so životom malých a stredných podnikov. Prostredie je tvorené predovšetkým oborom, v ktorom firmy pôsobia. Prostredie sa vyznačuje neustálymi zmenami a jeho vývojom. Faktory, ktoré majú najväčší vplyv na toto prostredie, sa nazývajú zmenotvorné sily. Medzi tieto sily patrí napr. technická a dopravná infraštruktúra, rast odvetvia, noví zákazníci, odberatelia, konkurencia, ekonomická a podnikateľská infraštruktúra a pod.

c) Mikropodnikateľské prostredie

Mikropodnikateľské prostredie predstavuje klíma, kultúra a iné znaky, ktoré vytvárajú životné prostredie pre podniky. Medzi hlavné faktory tohoto prostredia považujeme [5]:

- umenie vlastniť (optimalizovať podnikateľské portfólio)
- umenie viesť ľudí (rozvíjať vzťahy medzi vlastníckmi a manažmentom, medzi manažmentom a podriadenými a pod.)
- umenie uspokojiť potreby (preniknúť marketingovou filozofiou dovnútra i navonok firmy)
- umenie komunikovať s podnikateľským makro a mezzoprostredím (vrátane mimoekonomických aktivít – napr. dary, súťaže a pod.)
- umenie formulovať podnikateľskú víziu, zaistiť identitu (nezameniteľnú podstatu) a integritu (celistvosť) firmy (tzn. umenie zjednotiť záujmy, predstavy, hodnoty a prístupy vlastníkov, manažmentu a ostatných zamestnancov na princípe participácie).

2.4 Pasport podnikateľského prostredia

Pasportom podnikateľského prostredia sa chápe vo väčšine tabuľková forma spracovania informácií o určitom prostredí, zóne, lokalite, obci, regióne a pod. V tomto stručnom prehľade sa nachádzajú číselné a slovné informácie týkajúce sa [6]:

- identifikácie záujmového územia (názov, časti, a pod.)
- základných údajov (geografické, historické, technické a iné údaje)
- retrospektívne charakteristiky (časové rady obyvateľov, plôch území a pod.)
- plochy podľa využitia (napr. poľnohospodárska pôda, priemyslové parky), štatistika podnikania (počet firiem podľa oborov, veľkosť či foriem podnikania a pod.)
- zoznamu najdôležitejších firiem a prevádzok
- ekologických obmedzení podnikania
- kultúrnych pamiatok a zariadení

2.5 PEST analýza

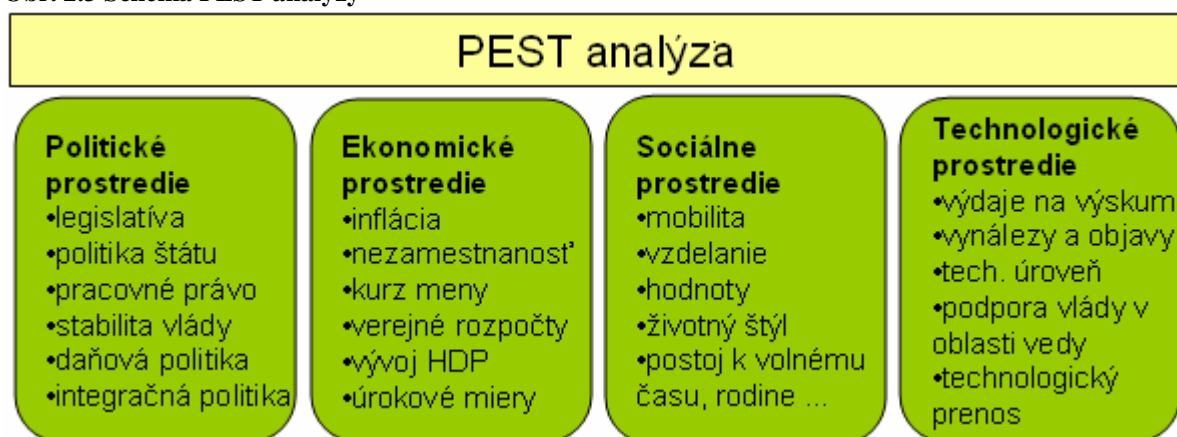
Na každý podnik vplýva okolie podniku ktoré ho obklopuje a v ktorom pôsobí. Medzi kľúčové patria politické, ekonomické, sociálne a technické faktory. Pest analýza rozdeľuje vplyvy makrookolia do štyroch základných skupín.

Základnou úlohou PEST analýzy je identifikácia oblastí, ktorých zmena môže mať dopad na podnik a odhadovať, aké zmeny by v týchto oblastiach mohli nastať. Zmeny majú vplyv na konkurencieschopnosť podniku na trhu. Signalizujú podnikom možnosti na využitie príležitostí a varujú pred rizikami. Podniky vnímajúce svoje okolie dosahujú lepšie výsledky ako tie, ktoré toto okolie vnímajú horšie. Schéma PEST analýzy je znázornená na obr. č. 2.3.

Názov metódy je tvorený začiatočnými písmenami štyroch vonkajších faktorov a to:

- Politické
- Ekonomické
- Sociálne
- Technologické

Obr. 2.3 Schéma PEST analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.6 Porterov model analýzy konkurencie v odvetví

Odvetvie

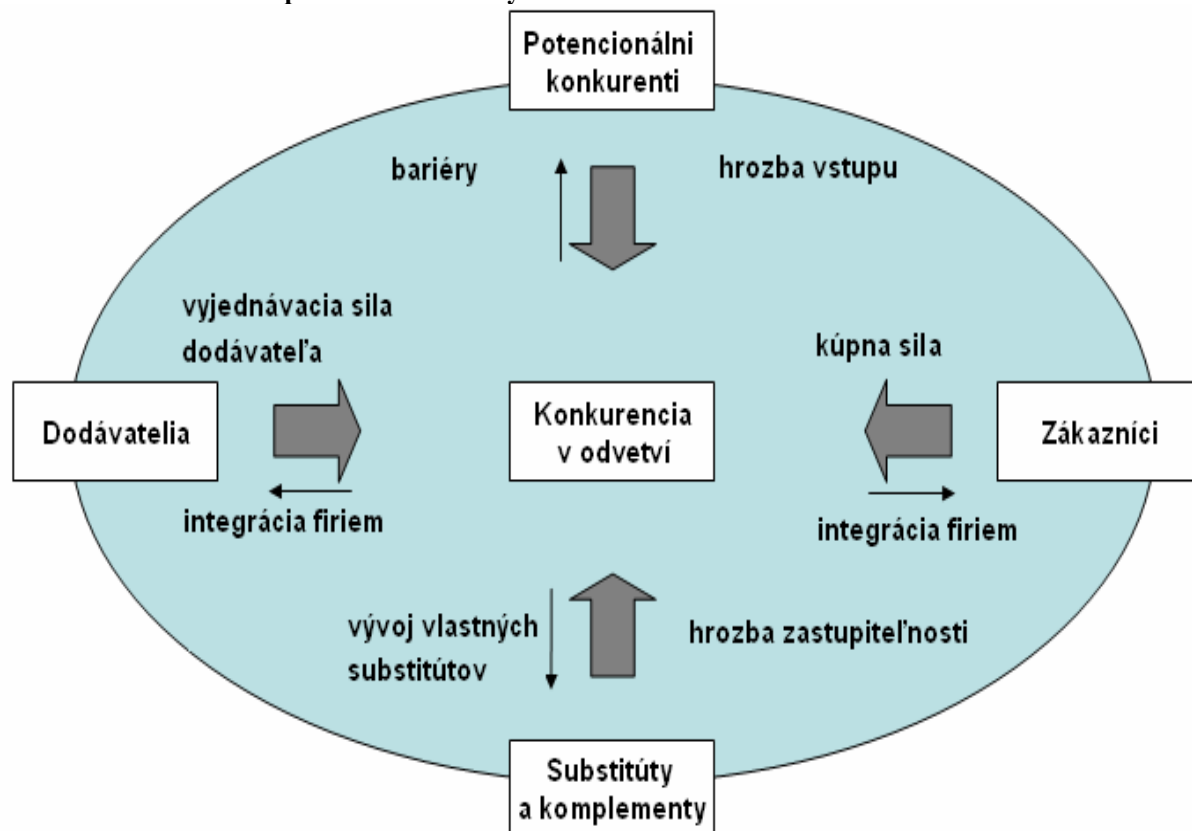
Odvetvie je definované ako skupina firiem zásobujúcich určitý trh. Pri definovaní trhu musí firma zvážiť tiež hranice odvetvia. Hranice odvetvia sú dané na strane dopytu možnosťou substitúcie výrobkov i služieb za iné a na strane ponuky jednoduchosťou, s ktorou môže firma premiestniť výrobky a služby na nové tržné segmenty.⁵

⁵ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007 str. 57

2.6.1.1 Analýza odvetvia

Analýza odvetvia je najčastejšie dávaná do súvislosti s M. Porterom a jeho modelom piatich síl, ktorý je znázornený na obr. č. 2.4.

Obr. 2.4 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: [12]

Tento model je tvorený konkurenčnými faktormi, ktoré ovplyvňujú zisky v odvetví a pôsobia na podnikateľské subjekty operujúce v danom podnikateľskom prostredí. Firmy pod vplyvom pôsobenia daných dynamických faktorov sú obmedzené pri zvyšovaní cien a dosahovaní vyšších ziskov. Silné súperenie a konkurencia bránia podnikom dosahovať vysokú výnosnosť v odvetví.

Veľká sila dodávateľov a ich možnosť zvýšenia cien sa následne prejavuje v nutnosti zvýšenia cien u výrobcov alebo v znížení kvality výrobkov a služieb. Navzájom si konkurujúce podniky, substitúty a možnosť vstupu nových podnikov do odvetvia zabraňujú podnikom zvyšovaniu cien a dosahovaniu vysokých ziskov. Na druhej strane veľká sila kupujúcich reguluje výšku cien vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb.

a) Vyjednávací síla kupujících

Síla kupujících záleží od jejich počtu a významu. V tomto případě nás zaujímá struktura zákazníků a jejich koncentrace na daném trhu. Čím je počet zákazníků na trhu menší, tím je jejich vyjednávací pozice silnější.

Ak zákazníci postupujú vo svojich požiadavkách a nárokoch spoločne a jednotne, ich síla sa tým znásobuje. Výhodu majú tiež zákazníci kupujúci veľké množstvo výrobkov a služieb, ich výhoda sa zväčšuje ak je podnik na takomto zákazníkovo závislý. Viacero firiem v odvetví dáva zákazníkovi možnosť rozhodnúť sa u koho bude nakupovať. Teda existencia substitútov zlepšuje postavenie zákazníka vo vyjednávacom procese.

b) Vyjednávací síla dodávateľov

Tu nás zaujíma veľkosť dodávateľov a ich možnosti ovplyvňovať podmienky pri vzájomných vzťahoch s odberateľmi. Síla a pozícia dodávateľa rastie v prípade existencie veľkej, významnej firmy či dokonca ak ide o monopol.

Taktiež s rastom významnosti ich výrobkov, polotovarov alebo služieb a s ich obmedzeným množstvom rastie ich významnosť. Neexistencia substitútov alebo ich nákladné a náročné nahradzovanie zvyšuje vo veľkej miere vyjednávaciu silu dodávateľov.

c) Vyjednávací síla novej konkurencie na trhu

Čím sú výnosy na danom trhu vyššie, tým je vyššia motivácia k vstupu nových firiem do odvetvia. Vstup do odvetvia ale nie je jednoduchý. V prvom rade je to existencia mnohých vstupných bariér pre potenciálne firmy v podobe vysokých počiatočných nákladov na rozbehnutie činnosti firmy, legislatívne obmedzenia, priestorové a surovinové obmedzenia a pod. Vstupom nových firiem do odvetvia sa zvyšuje hrozba prevahy ponuky nad dopytom a následne nutnosť zníženia ceny výrobkov a služieb.

d) Substitučné výrobky

Substitučné výrobky predstavujú alternatívu k výrobkom plniacim tie isté alebo podobné funkcie. Tieto výrobky predstavujú riziko pre výrobcov, pretože zákazník si môže vybrať podobný výrobok od konkurencie. Častokrát sa zákazník rozhoduje podľa ceny, kvality, stupňa plnenia požiadavku zákazníka, dostupnosťou a pod.

Ohrozenie daného výrobku sa naopak znižuje neexistenciou žiadného alebo blízkeho substitútu. Firma môže ovplyvniť hrozbu substitučného výrobku nižšiou cenou, zvýšením užitej hodnoty pre zákazníka, vývojom a inováciami svojích výrobkov, ponukou doplnkových služieb a pod.

d) Konkurencia medzi podnikmi na trhu

Konkurencia na danom trhu a odvetví sa neustále vyvíja a mení. Je predstavovaná svojou nestálosťou a preto zhoršuje aj rozhodovanie firiem pôsobiacich na trhu. Konkurencia v odvetví môže byť ovplyvnená veľkosťou konkurentov a ich počtom. Čím je počet konkurujúcich si firiem vyšší, tým je aj väčší boj o zákazníka.

Ďalším dôležitým faktorom je stupeň diferenciácie produktov a služieb. Čím je produkt viac diferencovaný – odlíšený od konkurenčných produktov, tým je ich vzájomná konkurencia menšia a naopak. Veľkosť trhu a jeho vývoj je ďalším faktorom pôsobiacim na vzájomnú konkurenciu podnikov. Ak nastáva pokles trhu alebo trh rastie pomalým tempom hrozba súčasných konkurentov sa zvyšuje.

2.7 SWOT analýza

Vyhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození podniku sa nazýva SWOT analýza. Analýza predstavuje komplexnú metodu kvalitatívneho vyhodnotenia relevantných stránok fungovania podniku a určuje jeho súčasnú pozíciu. Monitoruje interné (silné, slabé stránky) a externé (príležitosti, ohrozenia) prostredie. Analýza je pomenovaná podľa začiatočných písmen kľúčových prvkov pomenovaných v angličtine:

Strengths	- silné stránky
Weaknesses	- slabé stránky

Opportunities	- príležitosti
Threats	- ohrozenia, hrozby

Cieľom je konfrontácia vnútorných zdrojov a schopností podniku so zmenami jeho okolia a z nich plynúcich vplyvov. Následne je možné predpovedať ich vývojové trendy a zohľadniť ich pri analýze konkurencieschopnosti.

Každý podnikateľský subjekt by mal vyhodnocovať kľúčové sily z makroprostredia (demografické, ekonomické, politické, technologické, prírodné, kultúrne) a dôležité prvky mikroprostredia (zákazníci, dodávatelia, konkurenti, distribútori, dílery). Tieto prvky majú veľký vplyv na schopnosť podniku konkurovať.

a) Silné stránky – Strengths

Medzi silné stránky patria tie interné faktory, ktoré dávajú podniku silnú pozíciu na trhu. Predstavujú oblasti, v ktorých je podnik výnimočný. Sú vhodným podkladom pre stanovenie konkurenčnej výhody. Môže ísť o posúdenie schopností, zdrojových možností a potenciálu podniku.

b) Slabé stránky – Weaknesses

Slabé stránky predstavujú opak silných stránok. Úroveň niektorých podnikových faktorov je slabá alebo nízka. Nedostatok niektorého silného prvku môže predstavovať slabú stránku podniku. To môže brániť efektívnemu fungovaniu podniku.

c) Príležitosti – Opportunities

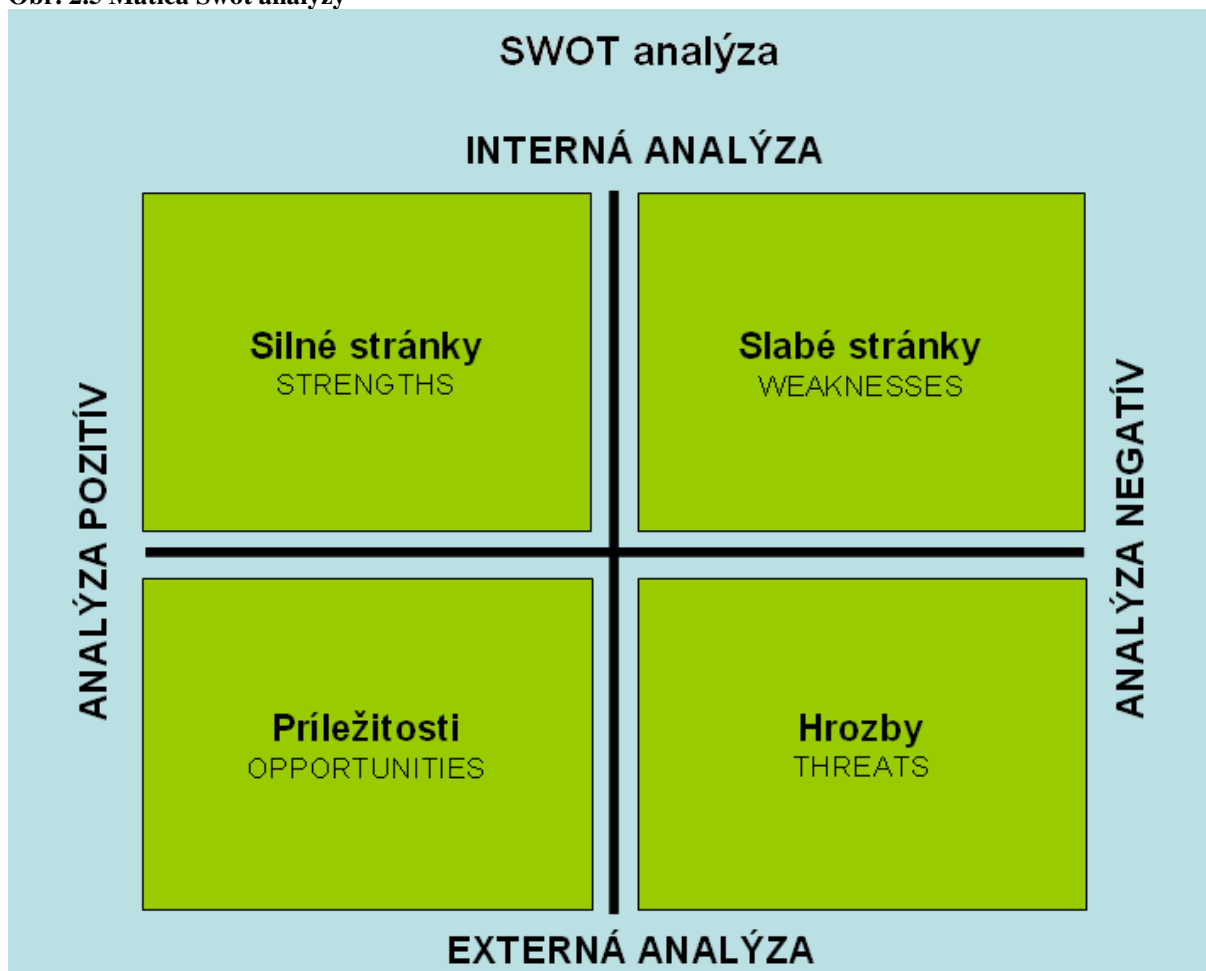
Možnosti na zvýšenie rastu konkurencieschopnosti alebo lepšie využívanie disponibilných zdrojov predstavuje kvalitnejšie využívanie príležitostí z okolia firmy. Ich využívaním môže dôjsť k zvýhodneniu podniku pred konkurenciou.

d) Ohrozenia – Threats

Ohrozenia naopak predstavujú nepriaznivú situáciu v okolí podniku, ktoré môžu viesť až k jeho ohrozeniu a následnému zániku. Znamenajú prekážky v činnosti podniku a zvyšujú tak možnosť neúspechu v konkurenčnom boji na trhu.

Na obr. č. 2.5 je znázornená matica SWOT analýzy. Jednou z možností spracovania matice SWOT je tabuľkové spracovanie znázornené v nasledujúcej tabuľke č. 2.4

Obr. 2.5 Matica Swot analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 2.4 Matica SWOT

<div>Interné faktory</div> <div>Externé faktory</div>	Silné stránky (S) Napríklad: - priaznivá finančná situácia, - vysoká úroveň výrobnotechnickej prípravy novej výroby, - vysoká úroveň marketingovej prípravy novej výroby.	Slabé stránky (W) Napríklad: - obmedzené výrobné kapacity, - nedostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov v určitých profesiách.
Príležitosti (O) Napríklad: - rozsiahly potenciál trhu pre nové produkty, vysoké tempo rastu trhu, - slabá súčasná domáca a zahraničná konkurencia, - ľahký vstup nového produktu na nový trh, - rozsiahle možnosti efektívneho využitia distribučných medzičlánkov pri zavádzaní nových produktov na trh, a pod.	SO prístup (stratégia) (Maxi – Maxi) Najviac žiaduca pozícia. Využívanie vnútorných silných stránok podniku k zužitkovaniu vonkajších príležitostí.	WO prístup (stratégia) (Mini – Maxi) Využívaní vnějších příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku.
Hrozby (T) Napríklad: - nebezpečie vstupu ďalších konkurenčných podnikov na daný trh, - nepriaznivé legislatívne predpisy, - možný rast cien niektorých surovín a energií používaných podnikom,	ST prístup (stratégia) (Maxi – Mini) Využívaní vnitřních silných stránek k blokování či eliminaci hrozeb.	WT prístup (stratégia) (Mini – Mini) Např. likvidace či redukce daného podnikatelského záměru, využití joint venture.

Zdroj: [3]

3 Analýza súčasného stavu

V tejto časti diplomovej práce sa budem zaoberať aplikáciou analýzy konkurencieschopnosti živnostenskej firmy. V úvodnej časti popíšem firmu Krby Tatry a jej výrobný sortiment. Ďalej sa budem zaoberať analýzou podnikateľského prostredia firmy a jeho vplyvu na danú firmu. V SWOT analýze rozoberiem silné a slabé stránky firmy, jej príležitosti a ohrozenia.

3.1 Charakteristika spoločnosti Krby Tatry

Firma Krby Tatry je výrobcom krbových zostáv z pieskovca a zároveň ich aj montuje a stavia. Firma tieto krbové zostavy dokáže prispôbiť na rôzne typy krbových vložiek. Vo svojom portfóliu ponúka rohové, oblúkové, čelné a panoramatické zostavy. Krby firma zhotovuje v trojakom prevedení a to ako rustikálne, moderné a kachlové.

Tieto typové krby sú zobrazené v prílohe číslo 1. Ďalej ponúka a vyrába plotové tvárnice, balustrované zábradlia, obklady, ozdobné a okrasné prvky, záhradné terasy a iné cementové výrobky podľa požiadavkov zákazníka, ktoré sú zobrazené v prílohe č. 2.

Ročnú produkciu firmy predstavuje okolo 50 – 60 krbov, čo tvorí 80 % jeho podnikateľskej činnosti. 20 % činnosti pripadá na ostatné výrobky a služby, ktoré podnikateľ prostredníctvom svojej firmy poskytuje. Firma sústreďí svoju činnosť v podtatranskom regióne na území Prešovského kraja. Firma v posledných rokoch zaznamenala pokles zakázok, čo sa odrazilo následne aj v jej hospodárení. Jej finančný prehľad je znázornený v nasledujúcej tab. 3.1.

Tab. 3. 1 Finančný prehľad firmy v eurách

	2005	2006	2007	2008	2009
Výnosy	122 750	123 347	125 573	122 652	118 900
Náklady	108 910	109 872	111 332	110 137	108 544
Hospodársky výsledok	13 840	13 475	14 241	12 515	10 356

Zdroj: Firma Krby Tatry

Podnikateľ vyštudoval strednú stavebnú školu. Hned po ukončení školy v roku 1999 začal podnikáť a to získaním remeselnej viazanej živnosti. O dva roky neskôr začal

zamestnávať 2 stálych zamestnancov, ktorí sú absolventmi strednej stavebnej školy. V súčasnosti spolupracuje ešte s dvoma externými konzultantami, ktorí majú na starosti konštrukčné návrhy a riešenia krbových zostáv a ďalších výrobkov, ktoré má podnikateľ vo svojej ponuke.

3.1.1 Vízia firmy

Spoločnosť Krby tatry chce byť podnikom poskytujúcim kvalitné krby do domova. Jej snahou je v súčasnom konkurenčnom prostredí vybudovať pozíciu na trhu, ktorú si vybudoval dobrým menom. Podnikateľským správaním sa, nápadmi a neustálym vylepšovaním kvality chce firma zvýšiť konkurencieschopnosť a dlhodobo zabezpečiť úspech. Solídnym financovaním a primeranými ziskami chce zaručiť vlastnú svojbytnosť a trvalý rast. Pre angažovanosť pracovníkov, pružnosť a dostupnosť zo strany zákazníkov na lokálnych trhoch chce byť vyhľadávaným partnerom.

3.1.2 Poslanie

Poslaním firmy je uspokojovanie potrieb v oblasti bytového dizajnu a úžitku. Služby sú určené pre všetkých obyvateľov túžiacich po útulnom prostredí domova. Firma vznikla preto, aby domov sa stal domovom a aby sa zachovala historická hodnota dedičstva.

3.1.3 Ďalšie produkty firmy Krby Tatry

Plotové tvárnice

V dnešnej uponáhľanej dobe sa na stavbu plotov (oplotenie) rodinných domov a chát čoraz viac používajú plotové tvárnice. Ich praktickosť, jednoduchosť montáže a konečný estetický vzhľad ich uprednostňujú pred ostatnými stavebnými prvkami. Podnikateľ vyrába plotové tvárnice s konečným vzhľadovým efektom (bez nutnosti ďalšej úpravy). Prefarbením a štruktúrou sa identicky podobajú prírodnému materiálu (Hořícký pieskovec) pričom cena je výrazne nižšia. Materiál je ponúkaný v kombinácii zelenej, sivej, červenej a modrej farbe.

Balustrované zábradlia

Podnikateľ ponúka výrobu a montáž balustrovaných zábradlí. Ponuku firma rozšírila o zábradlie (balistrádu) z umelého pieskovca, pričom pri porovnaní s cenou prírodných pieskovcových materiálov je táto nižšia. Cena je porovnateľná s betónovými materiálmi pričom vzhľadový efekt pieskovca je zachovaný. Balustrované zábradlia sú ponúkané v prevedení bielej, svetlohnedej a tmavohnedej farby. Zábradlia sú vhodné na terasy, schodištia a balkóny.

Obklady

Firma ponúka pieskovcové obklady so štiepaným alebo s brúseným povrchom. Prefarbenie materiálu záleží na požiadavkách zákazníka, pričom môže ísť o kombináciu hnedého, sivého, zeleného, červeného a modrého prefarbenia.

Ozdobné a okrasné prvky

Ozdobné a okrasné prvky sa stávajú čoraz častejšie obľúbeným prvkom v stavebníctve. Môže ísť pri tom o zahradný letohrádok, ozdobnú fontánu, ostenie okien, barový pult a pod. Použitie je vhodné na preklady, kvetináče, sochy, fontány a ostenie okien.

3.2 PEST analýza

3.2.1 Politické faktory

Na každého podnikateľa vo významnej miere pôsobia rozhodnutia politikov a ich prijaté zákony, ktoré majú veľký vplyv na náš každodenný život. Výraznou zmenou, ktorou prešla Slovenská republika, bola uskutočnená daňová reforma. Stala sa jednou z najprepracovanejších reforiem, ktoré kedy boli zavadené.

Jej výsledkom je čistá rovná daň vo výške 19 %. Zavedená reforma zrušila dane dedičské, darovacie, z prevodu a prechodu nehnuteľností a dane z dividend a kapitálových výnosov.

Každý príjem je tak na Slovensku zdanený iba jedenkrát. Zákonnodarcovia si dali za cieľ touto reformou dosiahnuť ďalej nasledovné ciele:

- sprehľadnenie daňových zákonov
- zníženie priamych daní
- posilniť daňové príjmy obcí
- zaviesť nový systém finančného vyrovnávania
- zabezpečenie priameho, spravodlivého a efektívneho výberu daní
- obmedzenie daňových únikov apod.

Ďalšiou nespornou výhodou Slovenska je vstup do Európskej únie, ktorým závfšilo integračný proces, ktorý sa začal dohodou o pridružení k EÚ v roku 1993. Prístupové rokovania s úniou sa začali v roku 2000 a boli zavřšené vstupom Slovenska do EÚ 1. mája 2004.

Členstvom v únii Slovensko odstúpilo časť svojej zvrchovanosti ale zároveň získalo právo spolupodielat' sa na európskom rozhodovacom procese. Zrejme najväčšou výhodou pre jednotlivých podnikateľov je začlenenie sa do jednotného európskeho trhu, ktorý eliminuje bariéry voľného pohybu ľudí, tovarov, služieb a kapitálu. Vstup Slovenskej republiky bol podporovaný všetkými politickými stranami a súhlasilo s nimi až 85 % obyvateľstva.

Slovensko sa vyznačuje veľkými rozdielmi medzi jednotlivými regiónmi. Regionálna diferencovanosť je ovplyvnená mnohými faktormi, ktorými sú napr. geografické, historické a kultúrne faktory, ďalej je ovplyvnená ekonomickým rozvojom, etnickým zložením a historickými a súčasnými kultúrnymi a administratívnymi centrami. Je ovplyvnená zásahmi štátu do regiónov, mierou urbanizácie a industrializácie. Veľké rozdiely sú tiež vo vzdelanostnej úrovni, v ekonomickej výkonnosti a tiež sociálnej oblasti.

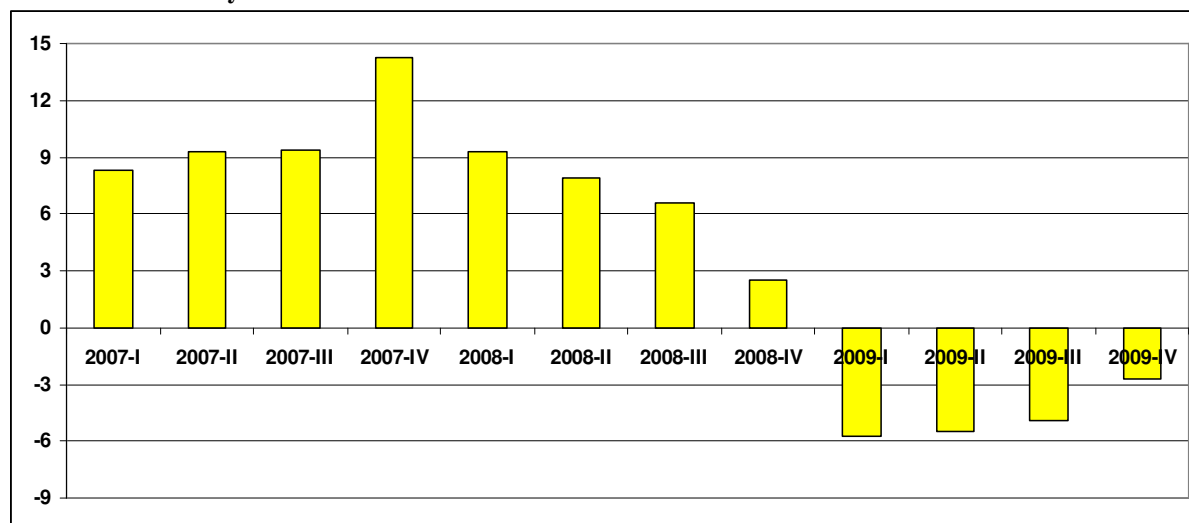
K ich odstráneniu a zmierneniu sa využívajú v súčasnosti najmä nástroje kohéznej politiky (Štrukturálne fondy) a Európsky fond pre rozvoj vidieka. Snahou vlády je podporovať zaostávajúce regióny pomocou vládnych grantov a podporou zahraničných a domácich investorov pri nových investíciách do výroby a to zvlášť v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou.

3.2.2 Ekonomické faktory

Slovenská ekonomika podobne ako aj iné štáty bola vo významnej miere postihnutá krízou, ktorá zrazila ekonomiky jednotlivých štátov na kolená. Vláda Slovenska sa pokúsila stimulovať ekonomiku výdavkami štátneho rozpočtu, ktoré medziročne stúpili o 13 percent. V roku 2009 ťahali nadol dynamiku pridanej hodnoty v hospodárstve padajúca zamestnanosť, doprava, veľkoobchod i niektoré trhové služby.

Do tejto situácie zasiahla svojím spôsobom aj plynová kríza, ktorá trvala počas prvého kvartálu minulého roka. Zastavenie dodávok plynu, pre ktorý muselo množstvo podnikov obmedziť svoju výrobu sa odrazilo na januárovom výkone priemyslu a ovplyvnilo tak rast ekonomiky v prvom štvrtroku. Našťastie sa Ukrajina dohodla s Ruskom a tak katastrofický scenár bol zažehnaný a dodávky plynu boli opäť obnovené po troch týždňoch jej trvania a to 23. januára 2009. V nasledujúcom grafe číslo 3.1 zobrazujúceho medziročný rast reálneho HDP v % môžeme vidieť prepád slovenskej ekonomiky, ktorej príčinou bola práve plynová kríza.

Graf 3.1 Medziročný rast reálneho HDP v %



Zdroj: [14]

Podľa prognózy, ktorú zverejnilo Ministerstvo financií SR, na roky 2010 až 2013 patria k pozitívnej stránke vývoja ekonomiky stabilizované finančné trhy a taktiež rastúce akciové trhy. Na druhej strane sa predpokladajú naďalej slabé tržby, klesajúca alebo stagnujúca priemyselná produkcia, zhoršujúci sa trh práce.

Objem úverov poskytnutých podnikom začiatkom roka zaznamenal pokles ako na medzimesačnej, tak aj na medziročnej báze. U ostatných úverov bol vývoj podobný. Na druhej strane bol zaznamenaný nárast investičných úverov a úverov poskytnutých na nehnuteľnosti. Objem úverov poskytnutých obyvateľstvu na medziročnej báze rástol výrazne, avšak na medzimesačnej báze zaznamenal iba nepatrný nárast. Nasledujúca tabuľka č. 3.2 a graf č. 3.2 zobrazujú prehľad vybraných úverov podnikovému sektoru.

Vývoj v oblasti úverov obyvateľstvu mal podobný charakter ako pri úveroch poskytnutých podnikom. Na medzimesačnej báze objem poskytnutých úverov poklesol o 12,9 %, kým na medziročnej rástol o 76,7 %. Najvýraznejší pokles zaznamenali ostatné úvery a to o 44,4 % a nasledovali ich úvery na nehnuteľnosti (- 16,4 %). Spotrebiteľské úvery zaznamenali rast o 10,1 %. Vidieť to môžeme v tabuľke č. 3.3 a v grafe č. 3.3, kde sú zobrazené prehľady vývoja úverov v sektore obyvateľstva.

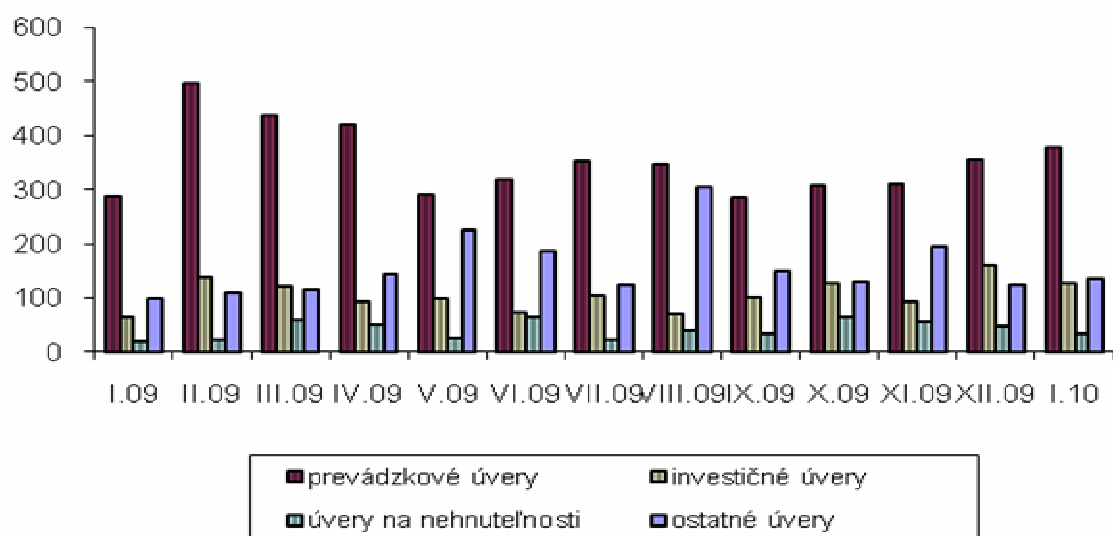
Tab. 3.2 Novoposkytnuté úvery podnikovému sektoru

	Január 2009	Február 2009	Marec 2009	Apríl 2009	Máj 2009	Jún 2009	Júl 2009	August 2009	September 2009	Október 2009	November 2009	December 2009	Január 2010
(1) úvery (2+3+4+5)	472	765	732	708	640	643	600	761	570	628	655	692	675
(2) prevádzkové úvery	289	497	438	420	291	319	352	348	285	308	311	356	379
(3) investičné úvery	66	137	121	94	98	72	103	70	101	127	93	161	126
(4) úvery na nehnuteľnosti	18	21	58	49	25	65	23	39	35	64	56	49	35
(5) ostatné úvery	99	109	114	144	226	187	123	304	149	129	195	125	135

Zdroj: [15], údaje v mil. EUR.

Otázny je ďalší vývoj ekonomiky vo svete. Reálna ekonomika vo svete zastavila pád a v treťom kvartáli 2009 dosiahla eurozóna rast aj keď vďaka poskytnutým stimulom. Na jednom je možné sa zhodnúť určite a to je spôsobenie permanentného výpadku na potencionálnom produkte vďaka finančnej kríze, ktorá znížila krátkodobu jeho rast, oživenie sa predpokladá pomalé spolu so zaostávajúcim trhom práce.

Graf 3.2 Novoposkytnuté úvery podnikovému sektoru



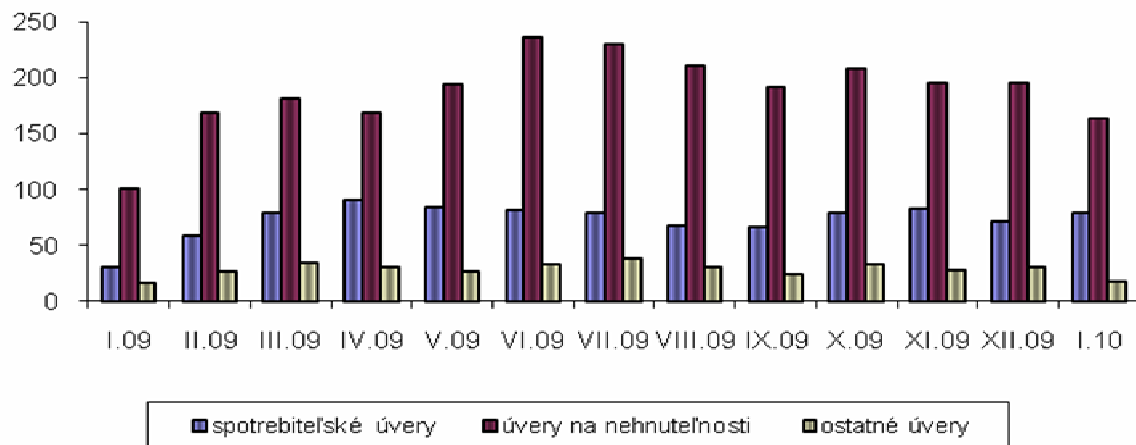
Zdroj: [15], údaje v mil. EUR.

Tab. 3.3 Novoposkytnuté úvery obyvateľstvu

	Január 2009	Február 2009	Marec 2009	Apríl 2009	Máj 2009	Jún 2009	Júl 2009	August 2009	September 2009	Október 2009	November 2009	December 2009	Január 2010
(1) úvery (2+3+4)	147	254	294	290	308	352	348	308	283	320	307	299	260
(2) spotrebiteľské úvery	30	58	79	90	85	82	79	67	67	79	83	72	79
(3) úvery na nehnuteľnosti	101	169	181	169	194	237	230	210	191	208	195	196	164
(4) ostatné úvery	17	27	34	30	27	33	38	30	25	33	28	31	17

Zdroj: [15], údaje v mil. EUR.

Graf 3.3 Novoposkytnuté úvery obyvateľstvu



Zdroj: [15], údaje v mil. EUR

Čo sa týka kúpnej sily obyvateľstva krajiny, tak tá stúpila v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 až o 20 percent a to z 4889 eur na 6102 eur. V roku 2009 však vplyvom krízy nastal prepád, a podobný vývoj môžeme očakávať aj v tomto roku. Už tradične najvyššiu kúpnu silu má Bratislavský kraj, resp. Západné Slovensko, ktoré vedie pred Stredným a Východným Slovenskom. Vidieť to môžeme v nasledujúcej tabuľke č. 3.4.

Tab. 3.4 Kúpna sila obyvateľstva

Rok	2007	2008
Kúpna sila SR	4889	6102
Bratislavský kraj	6723	8233
Západné Slovensko	4518	5978
Stredné Slovensko	3964	5655
Východné Slovensko	3798	5218

Zdroj: [16]

3.2.3 Sociálne faktory

Aj keď by sa to nemuselo zdať, sociálne faktory ako sú demografický vývoj populácie, zmeny v životnom štýle obyvateľov, ich mobilita, úroveň vzdelania a prístup k práci a voľnému času majú veľký vplyv na ich následnú spotrebu.

Prvým takýmto príkladom je dopyt obyvateľov po domoch a bytoch. Peňažné príjmy a ceny bývania ovplyvňujú počet a rýchlosť vzniku domácností. Podľa štatistického úradu priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca za posledných 10 rokov vzrástla o 50 % a to z 379 eur na 744 eur, čo môžeme vidieť aj na nasledujúcej tabuľke č. 3.5 zobrazujúcej vývoj priemernej nominálnej mesačnej mzdy na Slovensku v jednotlivých štvrtrokoch 2007 až 2009.

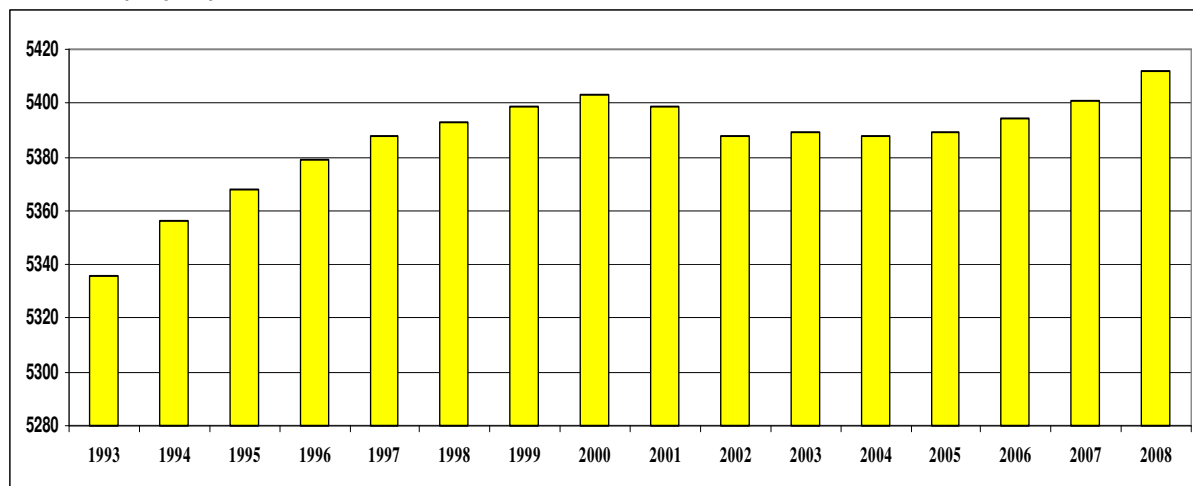
Dá sa preto predpokladať, že s rastúcou priemernou mzdou porastú aj výdaje domácností na bývanie, aj keď tieto činnosti môžu byť zbrzdené aktuálnou svetovou krízou, ktorá drží obyvateľstvo v neistote a brzdí tak výdaje domácností na životne nie nutné činnosti. Ďalšiou stránkou, ktorá má vplyv na vývoj domácností a tým pádom na stavbu nových domov je vývoj populácie. Ten si už po dlhé roky zachováva stupajúcu tendenciu, čo môžeme vidieť na nasledujúcom grafe č. 3.4.

Tab. 3.5 Vývoj nominálnej mesačnej mzdy v štvrtrokoch 2007 až 2009

Obdobie	Priemerná mzda	Nominálny rast v %	Reálna rast/pokles v %
2009-I	710	4,7	1,6
2009-II	733	2,8	0,5
2009-III	723	2,5	1,3
2009-IV	813	2,1	1,6
2008-I	679	10	5,8
2008-II	712	9,5	4,8
2008-III	705	8,8	3,5
2008-IV	796	4,6	-0,2
2007-I	614	7,1	4,2
2007-II	651	6,7	4,1
2007-III	648	6,8	4,2
2007-IV	761	8	4,5

Zdroj: [13]

Pokiaľ ide o zmenu životného štýlu v poslednej dobe sa prejavuje trend slobodných ľudí, ktorí odkladajú rodinu na neskorší vek a hľadajú si skôr menšie byty. Pri ich výbere je zohľadňovaná čoraz častejšie energetická úspornosť.

Graf 3.4 Vývoj obyvateľstva v tis. osôb

Zdroj: [13]

3.2.4 Technologické faktory

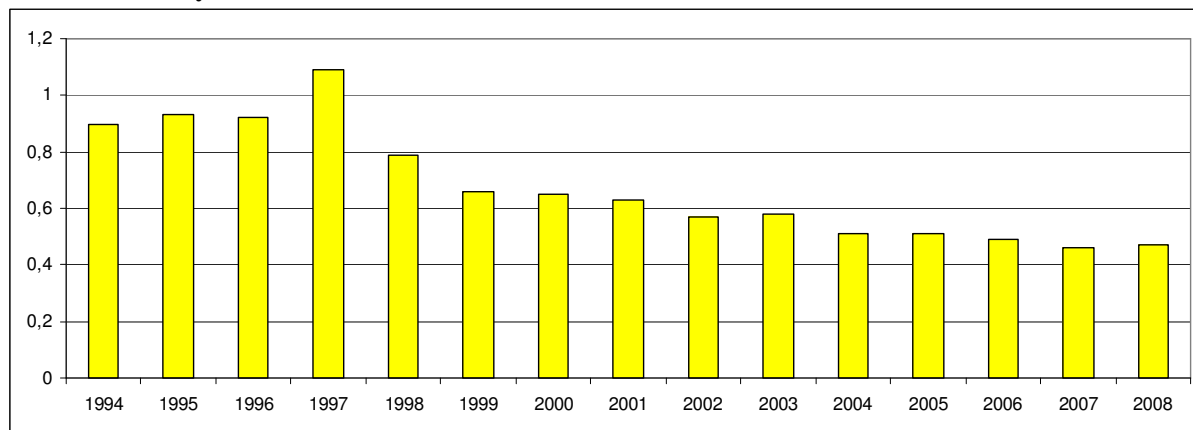
Pre každú krajinu je kľúčom k úspešnej a konkurencieschopnej ekonomike vzdelanie. Lenže Slovenská republika výrazne zaostáva vo financovaní vedy a výskumu za najvyspelejšími krajinami ale aj za priemerom EÚ. V marci 2000 definovala Európska rada v

Lisabone cieľ, aby sa EÚ stala do roku 2010 najkonkurencieschopnejšou a najdynamickejšou poznatkovo orientovanou ekonomikou sveta, schopnou (environmentálne) trvalo udržateľného rastu a vytvárania väčšieho počtu a lepších pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou.

Slovensku patrí jedna z posledných priečok v rebríčku investícií do výskumu a vývoja spomedzi krajín EÚ. Podiel výdavkov na vedu a výskum vo vyjadrení voči HDP v posledných rokoch klesá. Za posledné roky predstavovali výdaje na túto oblasť v priemere 0,4 % HDP, pričom európsky priemer je okolo 1,8 % a priemer škandinávskych krajín 3 – 4 %. Môžeme to vidieť aj v nasledujúcom grafe č. 3.5, kde je zobrazený podiel výdavkov na vedu a výskum v % z HDP od roku 1994 až po rok 2008.

Je pritom zaujímavé, že v roku 1989 malo vtedajšie Československo podobnú úroveň výdajov ako škandinávské krajiny, ale za takmer 20 rokov podiel výdavkov neustále klesá. Dôsledkom nízkych investícií je pomerne slabé prístrojové a technické vybavenie vo všetkých sektoroch výskumu a vývoja.

Graf 3.5 Podiel výdavkov na VaV z HDP v %



Zdroj: [13]

Iba čiastočne sa ich podarilo zrevitalizovať vďaka operačnému programu Výskum a vývoj. Veľkú slabinu SR predstavuje chybajúca stredná generácia výskumníkov a vývojárov. Vážny problém podľa Ministerstva školstva predstavuje aj centralizácia vedy. Približne 50 % slovenských vedcov pracuje v Bratislavskom kraji. V porovnaní so zahraničím sa Slovensko umiestňuje na posledných miestach v oblasti základného výskumu, ktorý je meraný prostredníctvom bibliometrickej analýzy.

O vyspelosti faktoru svedčí aj iný faktor a tým je počet patentov. Minulý rok presiahlo Slovensko hranicu 10 000 platných patentov. Okrem národných patentov platia v republike aj európske patenty, ktoré sú určené pre SR, a ktoré spadajú pod pôsobnosť Európskeho patentového úradu. Na celkovom počte právne chránených vynálezov však majú slovenské subjekty len minimálny podiel, a to 3,5 %. To svedčí o úrovni vedy, výskumu, vývoja a školstva na Slovensku.

3.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

3.3.1 Analýza konkurencie – súčasná konkurencia

Firma Krby Tatry patrí k malým podnikom a taká je aj väčšina konkurujúcich podnikov pôsobiacich na trhu s krbmi a krbovými vložkami. Keďže prekážky vstupu do odvetvia sú pre podnikateľov nízke, odzrkadľuje sa to vo veľkom počte pôsobiacich malých a stredných firiem na trhu. Väčšinou sa jedná o malých živnostníkov, no nájdú sa aj väčšie firmy vo forme spoločností s ručením obmedzeným, ktoré majú svoje zastúpenie po celom území Slovenskej republiky. Kľúčom k úspechu pre živnostníka je vybudovanie si dobrého mena – imidžu firmy a šírenie povedomia, že k zákazníkom sa pristupuje individuálne. Takto môže firma konkurovať aj väčším spoločnostiam, keďže živnostník môže ťažiť z osobnej povahy poskytovanej služby.

Hoci firma Krby Tatry pôsobí na trhu už 11 rokov a odoláva tlaku konkurencie aj v časoch hospodárskej krízy, jej situácia sa v poslednom roku zhoršila. Firma zaznamenala pokles dopytu po jej krbových výrobkoch. Vplyv na znížený dopyt má vo veľkej miere prebiehajúca svetová kríza, ktorá zredukovala počet zamestnaných ľudí. Medzi najväčších konkurentov firmy Krby Tatry patria spoločnosti Krb Tech, s.r.o., Kozuby Petrus, s.r.o. a Storms, s.r.o.

Krb Tech, s.r.o.

Cieľom spoločnosti je poskytovať na slovenskom trhu vysokokvalitný internetový predaj zameraný na teplovodné krby, krbové vložky, krbové pece, kachle, bezkomínové krby – takzvané biokrby a kompletný sortiment príslušenstva. Všetky ich výrobky predstavujú

garantovanú kvalitu. Teplo ohňa sálajúceho z krbu si môžu zákazníci vychutnať aj bez výstavby a montáže krbu tak, že si kúpia bezkomínový krb a jednoducho ho namontujú napr. na stenu. Ponuka obsahuje aj bezkomínové krby na lieh (bioalkohol), tzv. biokrby, ktoré distribuuje po celej Slovenskej republike.

Všetky strategické kroky spoločnosti sa dajú chápať ako pokračujúci proces rozvoja firmy a jej intenzifikácie a zvyšovania efektívnosti výroby. Spoločnosť neustále zvyšuje svoje trhové podiely v republike a ešte rýchlejšie a flexibilnejšie reaguje na požiadavky trhu v produktových inováciách.

Kozuby Petrus, s.r.o.

Firma Kozuby Petrus vznikla v roku 2004 ako živnostenský podnik. V roku 2007 sa však pretransformovala na spoločnosť s.r.o. pristúpením jedného spoločníka do podnikania. Spoločnosť má vo svojej ponuke nielen krby, ktoré navrhuje a realizuje na kľúč, ale aj výrobky z kameňa, ako sú napr. kuchynské a kúpeľňové dosky, schody, parapety, dlažby a stavebné prvky z pieskovca (rozety, portály, parapety, stĺpy a pod.). Spoločnosť po dohode so zákazníkom poskytuje bezplatnú konzultáciu priamo na mieste stavby. Podľa individuálnych požiadavkov zákazníka pracovníci realizujú návrhy krbových kompletov vrátane vhodných teplovzdušných systémov vytápania.

Spoločnosť krby vo všeobecnosti poníma ako súčasť architektúry a kultúry bývania. Cieľom je zohľadniť vkus zákazníka a postaviť také krbové dielo, aby pohľad na „plamene za sklom“ bol estetickým zážitkom a súčasne zdrojom tepla. Spoločnosť plánuje získať povolenie od Ministerstva školstva SR pre vykonávanie rekvalifikačných kurzov v oblasti kachliarskeho remesla.

Storms, s.r.o.

Spoločnosť bola založená v roku 2003 šiestimi spoločníkmi. Počas predchádzajúcich 7 rokov sa etablovala na slovenskom trhu v oblasti predaja, výroby, montáže kozubov, kachľových pecí, keramických sporákov a záhradných kozubov. Spoločnosť je dovozcom a distribútorom kozubov, kozubových vložiek a pecí značky Supra, Kaschuetz a ďalších.

Filozofiou firmy je svojim zákazníkom prinášať technológie, tradície, bezpečnosť, zdravie a záruku. Firma chráni životné prostredie používaním spotrebičov, ktoré spĺňajú prísne ekologické predpisy. Firma dbá na bezpečnosť svojich produktov a preto sa pýši viacerými nezávislými certifikátmi. Spoločnosť si dala za cieľ postupné posilňovanie svojho postavenia na trhu Slovenska a to pri trvalom zabezpečení kvality svojich činností na úrovni európskeho štandardu. Pre úplné uspokojenie zákazníkov zabezpečuje zvyšovanie technologickej úrovne a neustále podporuje svojich zamestnancov v odbornom vzdelávaní.

Spoločnosť monitoruje spokojnosť zákazníkov ako aj ich požiadavky a očakávania, ktoré realizuje s cieľom byť lepší ako ich konkurencia. Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť prístupu k manažmentu kvality, ako k zdroju prosperity, preto cieľom je v blízkej budúcnosti zavedenie systému ISO 9001, ako nástroja trvalého zlepšovania. Spoločnosť je členom Cechu kachliarov Slovenska.

3.3.2 Novo vstupujúca konkurencia

Vďaka nízkym vstupným nákladom pri vstupe do odvetvia neustále vznikajú a zanikajú firmy podnikajúce v tomto obore činnosti. Za posledných 10 rokov vzniklo a zaniklo na Slovensku približne 120 firiem, ktoré buď krby a príluštenstvo vyrábajú, alebo ich iba dovážajú a predávajú a pôsobia tak vo forme maloobchodných alebo veľkoobchodných predajcov. Čo sa týka technológie výroby krbov a ich príslušenstva, nastáva tu trend smerujúci k zvyšovaniu kvality výrobkov a poskytovaných služieb. Mnohé firmy zavádzajú certifikáty kvality ISO, iné firmy zas stavajú na histórii a tradícii svojej výroby.

Podľa slov podnikateľov z okolia popradského okresu sa však situácia na trhu stabilizovala. Najväčší boom v danom odvetví predstavovali roky 2001 až 2007 kedy vzniklo aj naviac firiem – prevažne malých živnostenských, ktoré však po skončení veľkého masového dopytu po krboch a v minulom roku vplyvom prepuknutia hospodárskej krízy, ktorá mala za následok masové prepúšťanie zamestnancov a zvýšenie tak miery nezamestnanosti až na 17,4 %, zanikli alebo pozastavili svoju živnostenskú činnosť.

Na druhej strane musím však poznamenať, že za posledných 6 mesiacov enormne narástol počet žiadateľov o živnostenské oprávnenie. Vplyvom súčasnej krízy stúpla

evidovaná miera nezamestnanosti na Slovensku v minulom roku na 17,4 %, čo je nárast oproti roku 2008 o 3,7 %. Mnohí preto začali s vypracovávaním podnikateľského plánu, na základe ktorého im štát v prípade úspechu vyplatí dotáciu vo výške až 3000 euro. Nie je však známe koľko nových firiem plánuje vstup do tohoto odvetvia, môžeme sa iba domnievať, že určite časť novovznikajúcich firiem sa bude snažiť preniknúť na trh krbov a ich príslušenstva.

V ich neprospech však stojí veľký nezáujem o investície do bývania, ktoré nie sú životne nutné, keďže krby a kachľové pece sú skôr estetickým doplnkom a ich návratnosť čo sa týka investície do krbu a následne drevového paliva je z časového hľadiska dlhodobejšia ako pri klasickom vykurovaní. Z tohto dôvodu môžeme predpokladať, že nové firmy po vstupe do odvetvia sa neudržia na trhu dlho a to aj vplyvom veľkej konkurencie, ktorá má viac menej daný trh už pokrytý a udržiava si svoje podiely na trhu v stabilite.

3.3.3 Zákazníci – kúpna sila, integrácia firiem

Prevažnú časť zákazníkov firmy Krby Tatry predstavujú obyvatelia domov – fyzické osoby. Od začatia podnikania v roku 1999 až do súčasnosti boli jeho zákazníkmi v 90 % práve obyvatelia domov, ktorí si nechali od firmy namontovať krbové pece. 10 % zákazníkov predstavujú spoločnosti – firmy, ktoré si buď krby a príslušenstvo nechávajú vyrobiť a postaviť vo svojom sídle spoločnosti alebo v prevádzkových priestoroch, alebo ide o zakázky, kde tieto krby sú stavané pre stavebnícke firmy, ktoré tieto krby nechávajú postaviť do svojich stavajúcich projektov.

Prevládajúca hospodárska kríza, vysoká miera nezamestnanosti, neistota zamestnancov, ktorí si svoje pracovné miesto vo firme udržali sa prejavila aj v dopyte po výrobkoch a službách podnikateľovej firmy. Objem vyrobených krbov a krbových vložiek však neklesol oproti minulým rokom o veľké percento a to len vďaka tomu, že podnikateľ získal zakázku u veľkej stavebnej firmy na západe Slovenska, kde postavil 35 krbov, čo predstavovalo 75 % podiel na jeho zakázkach. Na druhej strane však vo významnej miere poklesol dopyt samostatných domácností a to až o 30 %. Je jasné, že v roku 2009 bola pre podnikateľa ťahúnom zakázka od stavebnej firmy. Je otázne ako to bude v roku 2010, keďže situácia sa nezlepšuje, ale čo je aspoň malou pozitívnou stránkou, ani sa už nezhoršuje.

Čo sa týka vyjednávacej sily zákazníkov, tá je podľa názorov podnikateľov pôsobiacich na danom trhu krbov a ich príslušenstva veľká. Zákazník má v súčasnej dobe možnosť výberu z veľkého množstva podnikateľských subjektov pôsobiacich na trhu. Odlišujú sa kvalitou výrobkov, cenou, poskytovanými službami, prístupom k zákazníkovi a svojou veľkosťou. Na trhu je výber veľkého množstva krbových pecí, ktoré predstavujú náhradu za klasické krby. Pri ich montáži nie je potrebná žiadna firma a tu podnikatelia strácajú časť svojích zákazníkov. V súčasnosti nie je ani záujem na kúpu a výstavbu nových domov, ktoré predstavujú pre podnikateľov potencionálnych zákazníkov. Je otázne ako dlho daná situácia zotrvá, ale isté je to, že kým sa nerozhýbe celá ekonomika nielen nášeho štátu, ale aj krajín na ktorých je naša republika závislá, nemôžeme očakávať ani zlepšenie situácie pri podnikaní v danom obore.

3.3.4 Dodávatelia – vyjednávacía sila, integrácia firiem

Vo všeobecnosti je známe, že vyjednávacía sila malých zákazníkov, firiem a živnostníkov je malá. Veľké firmy a dodávatelia si môžu diktovať podmienky za akých budú obchodovať so svojími zákazníkmi. Čiastočne to platí aj u firmy Krby Tatry.

Ako dlhoročný a stabilný odberateľ stavebného materiálu pre svoje produkty si vybudoval dobrý vzťah s dodávateľmi, ktorí postupne boli ochotní poskytovať rôzne množstevné a vernostné zľavy. Svedčí o tom aj fakt, že podnikateľovi boli poskytnuté predĺžené dátumy splatnosti faktúr, čo pre malého živnostníka je neoceniteľným prínosom k jeho podnikateľskej činnosti. Firma Krby Tatry spolupracuje s danými dodávateľmi už od začiatku svojho podnikania a vytvorili si tak pevnú vzájomnú väzbu.

Na druhej strane je zákazníkom veľkých spoločností, ktoré predávajú krbové zostavy. Títo dodávatelia si môžu diktovať podmienky predaja a nesprávajú sa ako malý predajca. Vzťahy s takýmito dodávateľmi sú na profesionálnej úrovni a podnikateľ ako malý odberateľ nedokáže si vyjednať lepšie predajné podmienky či sa už jedná o ceny nakupovaných zostáv alebo obchodných podmienok predaja.

3.3.5 Substitúty a komplementy – vývoj vlastných substitútov , hrozba zastupiteľnosti

Každý výrobok na trhu má svoj substitút alebo komplement. Z veľkej časti je to tak aj pri krboch a krbových vložkách. V prvom rade je nutné spomenúť fakt, že krby predstavujú z 90 % dizajnový doplnok do domácnosti. Existujú dokonca ľudia, ktorí si krby nechávajú namontovať ako dizajnový doplnok bez toho, aby spĺňal svoju základnú funkciu – vyhrievanie domu drevným palivom. Na trhu tak existujú elektrické krby, ktoré sú len okrasným doplnkom domácnosti a efekt horiaceho krbu imitujú elektrické žiarovky a svetlá. Tieto krby disponujú výkonom 1000 až 2000 W a preto sú používané ako doplnkové kúrenie v prechodnom období na jar a na jeseň, alebo ako podpora hlavného vykurovania.

Medzi ďalšie náhrady za klasické krby patria pece na drevo a teplovodné pece na drevo. Rozdiel spočíva v tom, že teplovodné pece dokážu vyhrievať aj vodu v domácnosti a to jak úžitkovej, tak aj vody v radiátoroch. Uzavreté teplovzdušné krby predstavujú ďalšiu variantu efektívneho vykurovania domácností, chalúp či chát. Priepustnosť tepla u týchto typov krbov predstavuje až 95 % tepla a použitím krbovej vložky dosahujú účinnosť oproti klasickým krbom až 80 %.

Vovým trendom na trhu sú samostatné piecky, ktoré dosahujú vysokú účinnosť spaľovania a teda aj výhrevnosť. Ich výhoda spočíva v tom, že nie sú napojené na komín, ale na akumulčné keramické ťahy, ktoré prispievajú k ich dlhej tepelnej výdrži. Existujú dva typy pecí, a to akumulčné pece alebo teplovzdušné pece.

3.4 Pasport podnikateľského prostredia v Poprade

Mesto Poprad je tretie najväčšie mesto východného Slovenska a 10 najväčšie mesto na Slovensku. Mesto leží vo vysoko položenej kotline na rieke Poprad. Kataster má nepravidelný tvar o rozlohe 63 km².

Mesto so svojimi 54 000 obyvateľmi predstavuje dynamicky sa rozvíjajúce administratívne centrum podtatranského regiónu. Jeho vhodná zemepisná poloha mu umožňuje rozvoj a špecifickú orientáciu na cestovný ruch, šport a na možnosti sebarealizácie jeho obyvateľov. Mesto dosiahlo rozvoj postupne, predovšetkým však v posledných rokoch,

počas ktorých prešlo mnohostranným rozvojom, kde vytvorilo občanom podmienky na kultúrny a spoločenský život.

História

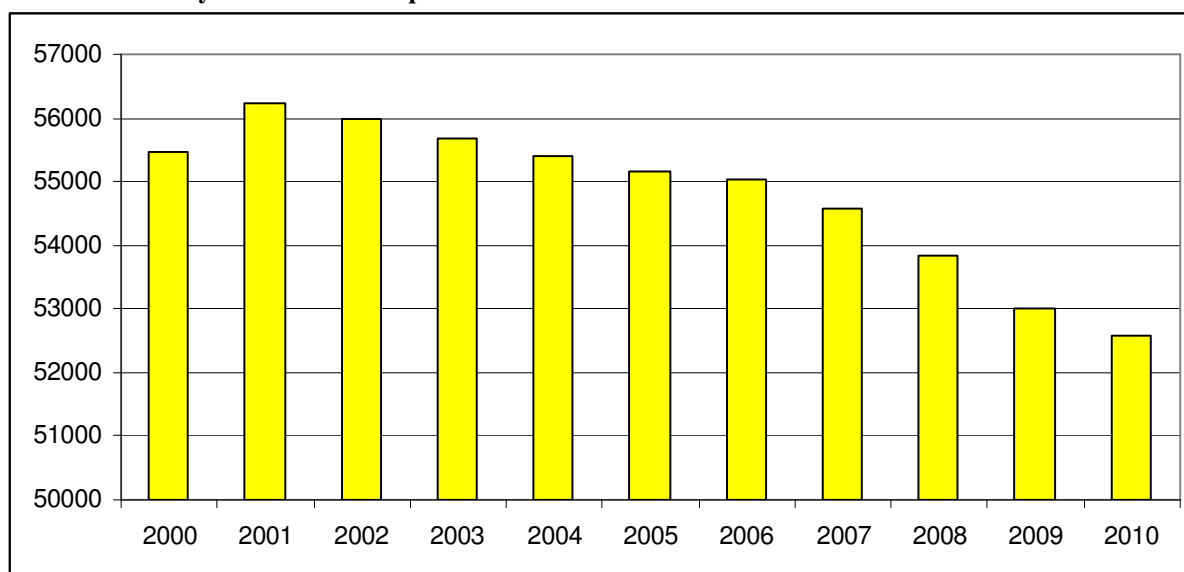
Dejiny mesta siahajú do dávnoveku. Nájdené pracovné nástroje, keramika ale aj zbrane svedčia o rušnom živote, ktorý vládol už pred mnohými tisíckami rokov. O Poprade sa zachovala prvá písomná zmienka už z roku 1256. Ďalšie písomné zmienky pochádzajú o dnešných už mestských častiach mesta a to o Matejovciach (1251), Spišskej Sobote (1256), Veľkej (1268) a o Strážiach pod Tatrami (1276).

Zákon č. 369/1990 Zb. od 1. januára 1991 konštituovalo mesto ako samosprávny územný celok. Mestá sa stali autonómne a začali byť riadené svojimi zvolenými orgánmi, ktoré sa vyznačujú nezávislosťou na štátnych a neštátnych orgánoch

Demografia

Mesto Poprad má 52 590 obyvateľov a je poznamenané klesajúcou tendenciou, ktorú je možné vidieť na grafe č. 3.6 zobrazujúceho vývoj obyvateľstva v meste.

Graf 3.6 Počet obyvateľov mesta Poprad v rokoch 2000 až 2010 v tis. osôb



Zdroj: [17]

Mesto je poznamenané nepriaznivým vývojovým trendom, a tým je stárnutie obyvateľstva. Hustota obyvateľstva predstavuje v meste Poprade 873 obyvateľov na km². Mesto má stabilizovanú národnostnú štruktúru, pri poslednom sčítaní obyvateľstva v roku 2001 sa 94,14% občanov mesta prihlásilo k slovenskej národnosti, rómske obyvateľstvo tvorilo 2,09%, k českej národnosti sa hlásilo 1% obyvateľov mesta a podiel ostatných národností nepresiahol 1%.

Hospodárstvo a podnikanie

Z pohľadu hospodárstva má mesto Poprad významné postavenie v rámci podtatranského regiónu. V nasledujúcej tabuľke č. 3.6 môžeme vidieť počet zaregistrovaných subjektov podľa právnej formy k 31.12.2008 zostavená na základe údajov registra organizácií ŠÚ SR.

Priemysel

Priemysel popradského okresu je orientovaný predovšetkým na strojársku, chemickú a stavebnú výrobu. V posledných rokoch tu vyrástli nové priemyselné podniky, staršie podstatne rozšírili svoju výrobnú základňu a to predovšetkým Tatravagónka a matejovská firma Whirlpool. Priemyselná základňa mesta je koncentrovaná predovšetkým do výrobných areálov na hlavnej rozvojovej línii Svit – Poprad – Kežmarok.

Tab. 3.6 Podnikateľské subjekty v meste Poprad

Právna forma	Počet subjektov
Živnostníci	6863
Spol. s ruč. obmedz.	1530
Akciové spoločnosti	103
Rozpočtové org.	66
Družstvá	26
Príspevkové org.	17
Ver. obch. spol.	10
Komanditné spol.	2
Štátne podniky	1
Ostatné právne formy	548

Zdroj: [13]

Odvetvová štruktúra priemyslu

Dominujúce postavenie v priemyselnej oblasti mesta má strojársky a chemický priemysel. Toto odvetvie reprezentujú najväčšie priemyselné organizácie v okrese, čo do objemu produkcie ale aj zamestnávania pracovníkov (Tatravagónka a.s., Tatramat a.s., Whirpool Slovakia s.r.o., Quassar Tatramat a.s.).

Ďalej má tu svoje zastúpenie potravinársky priemysel (Tatracon s.r.o.) a drevospracujúci priemysel (FZ.SORINO HOZZ). V meste má svoje zastúpenie aj odvetvie palív a energetiky – (Slov. plynár. priemysel a Východoslovenská energetika).

Finančníctvo

K 31. 12. 2009 pôsobilo v komerčnom bankovom sektore na území Prešovského kraja 77 pobočiek a 55 nižších organizačných jednotiek štrnástich bánk. V meste Poprad sídlilo v roku 2009 16 pobočiek a 11 nižších organizačných jednotiek. V meste sídli aj pobočka Národnej banky Slovenska. Ďalej sa tu nachádzajú pobočky a nižšie organizačné jednotky stavebných sporiteľní a poisťovní.

Trendy a vývoj v oblasti podnikania

Oblasť podnikania a inovácií prechádza neustálym vývojom. Medzi významné trendy podnikania môžeme zaradiť nasledujúce oblasti [17]:

- presun zamestnancov zo sektoru poľnohospodárstva do priemyslu a služieb
- vysoký počet pracujúcich v meste Poprad v sektore priemyslu
- rozvoj high-tech firiem a inovácií
- podpora rozvoja spolupráce medzi súkromnými podnikmi a vysokými školami
- zahraničné investície
- financovanie malých a stredných podnikov zo zdrojov EÚ
- stúpajúci export popradských firiem na zahraničné trhy a pod.

Investície

Pokiaľ ide o prílev priamych zahraničných investícií (PZI) do Prešovského kraja a mesta Poprad, tak ten zaznamenáva trend postupného stúpania. Významný prílev investícií bol zaznamenaný v roku 2004 a v roku 2006 dosiahol prílev PZI v kraji úroveň 7,8 mld. Sk, čo predstavovalo 1,6 % v rámci celej SR. Medzi významné investície mesta Popradu patrilo vybudovanie priemyselného parku v mestskej časti Matejovce, ktorý sa rozprestiera na rozlohe 14 ha. Medzi spoločnosti pôsobiace v tomto parku patria GGP Slovakia s.r.o., Transervice Europa s.r.o., TOL s.r.o., RP Stama a LPH a.s., ktoré poskytujú prácu 600 zamestnancom.

Stratégia rozvoja mesta a regiónu

Medzi hlavné stratégie rozvoja mesta patrí zvýšenie ekonomickej výkonnosti, produktivity práce a zvýšenie celkovej prosperity. Vyvážený rozvoj troch oblastí – oblasť ekonomického rozvoja a hospodárstva, oblasť sociálnej politiky spolu so zdravotnou starostlivosťou a vzdelávaním a oblasť environmentálnej politiky smeruje k naplneniu stratégie rozvoja mesta. Rozvojové oblasti regiónu sú konkretizované vybranými rozvojovými témami a prioritami [17]:

- Zhodnotenie a posilnenie vnútorného potenciálu cestovného ruchu.
- Posilnenie produktivity a konkurencieschopnosti regiónu v kľúčových a perspektívnych odvetviach priemyslu a služieb.
- Zlepšenie a dobudovanie infraštruktúry.
- Zvýšenie kvality života, ľudského potenciálu, zamestnanosti a zamestnateľnosti.
- Zvýšenie kvalitatívnej úrovne poskytovania sociálnych a zdravotníckych služieb.
- Zvýšenie úrovne ochrany a kvality zložiek životného prostredia, biologickej i krajinskej diverzity a ekologickej stability krajiny

3.5 SWOT analýza

Na znázornenie podnikateľových silných a slabých stránok jeho podnikania a je potencionálnych príležitostí a možného ohrozenia jeho firmy som použil maticu SWOT a jej analýzu. Silné a slabé stránky pritom predstavujú vnútorné prostredie firmy a príležitosti a ohrozenia pochádzajú z vonkajšieho prostredia (okolía) firmy. Na základe rozhovoru

s podnikateľom a ním poskytnutých informácií a materiálov sme spoločne zostavili maticu SWOT a následne som ju vyhodnotil.

Silné stránky firmy Krby Tatry:

- dlhoročné pôsobenie na trhu
- odborne vyučení pracovníci
- povedomie medzi zákazníkmi
- vlastné výrobné a predajné priestory
- kompletný servis pre zákazníka

Slabé stránky firmy Krby Tatry:

- prezentácia firmy na verejnosti
- nie je členom Cechu kachliarov Slovenska
- neaktívne vyhľadávanie klientov – spoľah na samopredaj výrobkov
- firemná webová stránka
- vyššia cena oproti konkurencii

Príležitosti firmy Krby Tatry:

- využiť otvorený trh a podnikat' v susedných štátoch
- zmena životného štýlu obyvateľov
- technologické zmeny a neustály vývoj
- možnosť rozšírenia o nové výrobky
- rast dopytu po krboch a krbových vložkách
- nízka cena drevného paliva

Ohrozenia firmy Krby Tatry:

- pretrvávajúca ekonomická kríza
- rozmach stávajúcej konkurencie
- príchod novej konkurencie na trh

- znižujúca sa kúpna sila obyvateľstva v regióne
- zvyšovanie nezamestnanosti
- demografický vývoj populácie

3.5.1 Silné a slabé stránky firmy Krby Tatry

Všetky zistené skutočnosti sú obodované podľa ich dôležitosti a podľa dosahovanej výkonnosti firmou Krby Tatry. Pre ľahšiu orientáciu sú výsledky zobrazené v grafickej podobe. Nasledovné tabuľky obsahujú jednotlivé ukazatele, ktoré sú ohodnotené podľa ich závažnosti intervalom v rozmedzí od 25 % (málo dôležité pre firmu) do 100 % (veľmi dôležité pre firmu) a následne je hodnotená dosiahnutá úroveň bodmi od 1 do 5, kde 1 je malá výkonnosť a 5 vysoká výkonnosť ako je uvedené v nasledujúcej tab. č. 3.7.

Tab. 3.7 Silné a slabé stránky firmy

Ukazatele	Hodnotenie závažnosti				Hodnotenie dosahovanej výkonnosti				
	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5
Silné stránky firmy									
Dlhoročné pôsobenie na trhu		▲							▲
Odborne vyučení pracovníci				▲					▲
Povedomie medzi zákazníkmi			▲				▲		
Vlastné výrobné a predajné priestory			▲						▲
Kompletný servis pre zákazníka				▲					▲
Slabé stránky									
Prezentácia firmy na verejnosti			▼		▼				
Nie je členom Cechu kachliarov Slovenska			▼					▼	
Neaktívne vyhľadávanie klientov				▼		▼			
Firemná webová stránka				▼		▼			
Vyššia cena oproti konkurencii			▼				▼		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3.8 prehľadne znázorňuje hodnotené ukazovatele podľa ich dôležitosti pre firmu a ich dosahovania.

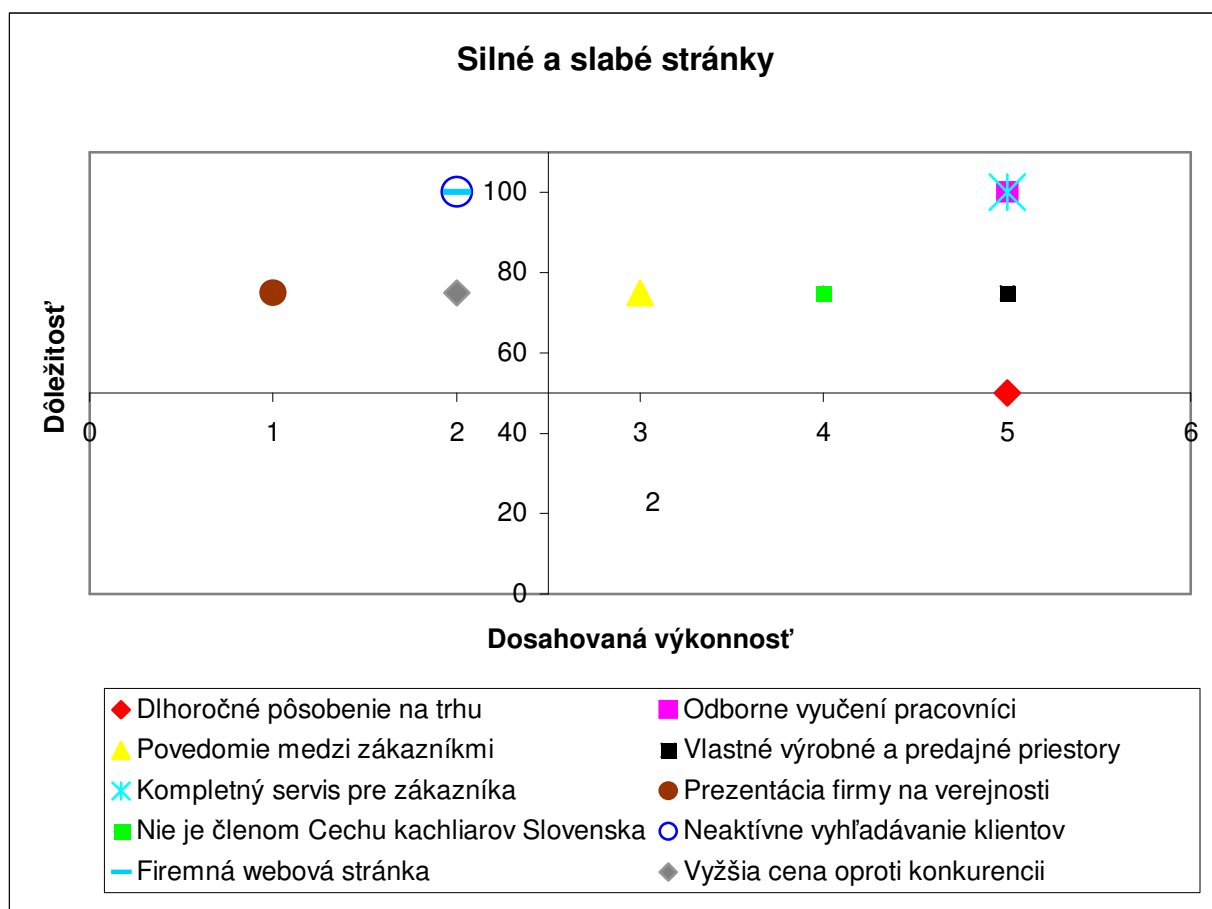
Tab. 3.8 Zhodnotené ukazovatele podľa dôležitosti a výkonnosti

Ukazovatele	Hodnotenie závažnosti	Hodnotenie dosahovanej výkonnosti
Dlhoročné pôsobenie na trhu	50	5
Odborne vyučení pracovníci	100	5
Povedomie medzi zákazníkmi	75	3
Vlastné výrobné a predajné priestory	75	5
Kompletný servis pre zákazníka	100	5
Prezentácia firmy na verejnosti	75	1
Nie je členom Cechu kachliarov Slovenska	75	4
Neaktívne vyhľadávanie klientov	100	2
Firemná webová stránka	100	2
Vyžšia cena oproti konkurencii	75	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúci graf č. 3.7 znázorňuje všetky ukazovatele umiestnené do jednotlivých kvadrantov podľa ich hodnotenia.

Graf 3.7 Umiestnenie ukazovateľov do kvadrantov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V prvom kvadrante matice SWOT sa nachádzajú štyri ukazovatele a to **Prezentácia firmy na verejnosti, Firemná webová stránka, Neaktívne vyhľadávanie zákazníkov a Vyššia cena oproti konkurencii**. Táto časť matice je pre firmu veľmi dôležitá ale z pohľadu firmy nedosahuje uspokojiteľné výsledky, preto by sa mal podnikateľ na túto oblasť zamerať.

Podnikateľ ako malý živnostník by sa mal zamerať na okolie svojho pôsobenia a patrične prezentovať seba a svoju firmu pre potencionálnych zákazníkov. Ak jeho firmu nebude nikto poznať a bude pre obyvateľov neznámy, len ťažko získa nových zákazníkov.

Veľkú medzeru vidím v internetovej stránke firmy Krby Tatry. Na úvodnej stránke firmy je v hornej časti zobrazené logo firmy, pod logom sa nachádza rada s možnosťami výberu produktového portfólia firmy a pod ňou je veľký obrázok záhradného letohrádku. Keďže firma sa z 80 % zaoberá výrobou a stavbou krbov, nedáva mi zmysel umiestnenia takéhoto obrázku na úvodnú stránku.

Pokiaľ ide o grafickú úpravu webovej stránky, tá pôsobí veľmi fádny a neprofesionálnym dojmom. Jednotlivé krby firmy sú zoradené v jednom rade, ktorý je nutné posúvať, aby bolo možné vidieť jednotlivé krby. Po kliknutí na Kontakt sa nám zobrazí meno podnikateľa, IČO, DIČ, kontaktné údaje a mapka v nie príliš dobrej kvalite. Presnú ulicu sídla firmy by sme tu hľadali márne, nedozvieme sa ju ani z kontaktných údajov a ani z mapky sídla spoločnosti.

Na webovej stránke sa nedozvieme ani o samotnom podnikateľovi nič. Nepoznáme históriu firmy, jeho zamestnancov, ani víziu a poslanie firmy. Zákazník sa nedočíta ani o tom, že podnikateľ poskytuje kompletný servis od konzultácií, projektových riešení až po samotnú výstavbu krbu. Chýba tu celkový profil firmy, certifikáty vlastnené podnikateľom, jeho kvalifikácia a referencie od zákazníkov u ktorých boli jednotlivé produkty už realizované.

Asi najdôležitejším nedostatkom podnikania firmy je pasívne vyhľadávanie zákazníkov, a to prostredníctvom webovej stránky firmy a občasným umiestnením reklamy do regionálnych novín. Tento faktor považujem za rozhodujúci a je nutné zmeniť filozofiu firmy, ktorá sa spolieha na šírenie povedomia o firme medzi zákazníkmi pasívnou formou.

Podnikateľ sa z veľkej časti spolieha na dobré meno, ktoré sy vybudoval počas dlhoročného pôsobnia na trhu.

S nedostatkom objednávok súvisí aj vyššia cena výrobkov, ktoré podnikateľ vo svojom portfóliu ponúka. S vyššiou cenou automaticky prechádzajú potencionálni zákazníci ku konkurencii, ktorá ponúka tie isté výrobky a služby lacnejšie. Vyššia cena je čiastočne spôsobená aj nákladmi na projektové návrhy pre zákazníkov.

Druhý kvadrant matice SWOT zobrazuje ukazovatele, ktoré sú pre firmu dôležité a firma u nich dosahuje dobré výsledky. Firma by sa mala snažiť tieto výsledky udržať na stávajúcej úrovni, poprípade ich ešte zlepšiť. Nachádza sa tu **Povedomie o firme medzi zákazníkmi, Vlastné výrobné a predajné priestory, Odborne vyučení pracovníci, Kompletný servis pre zákazníka, Dlhoročné pôsobenie na trhu a Nie je členom Cechu kachliarov Slovenska.**

Podnikateľ sa pri svojej činnosti spolieha hlavne na svoje dlhoročné pôsobenie na trhu krbov a ich príslušenstva a tak neinvestuje dostatočné množstvo prostriedkov do reklamy a aktívneho vyhľadávania klientov. Táto stratégia funguje iba čiastočne, keďže v poslednom čase nemá dostatočné množstvo zakázok. Je potrebné sa zamyslieť nad touto stratégiou a zmeniť ju podľa aktuálnej potreby firmy.

Pokiaľ ide o vlastné výrobné a predajné priestory, tu firma dosahuje veľmi dobré výsledky porovnateľné s konkurenciou. V predajných priestoroch firmy sú vystavené vzory cementových výrobkov, pieskovcové obklady a katalógy krbov a ich príslušenstva. V zadnej časti objektu je priestor na stavbu krbov a skladové priestory pre náradie a materiál.

Vo firme pracujú dvaja odborne vyučení pracovníci. Pre každú firmu je dôležité aby pracovníci boli zdatní po odbornej stránke a vedeli sa orientovať v oblasti, v ktorej pôsobia. Ich výhodou je, že v prípade zavádzania nových technológií, nových materiálov a technologických postupov sú schopní sa rýchlo preorientovať na nový typ práce.

Veľkou výhodou firmy je ponuka kompletného servisu pre zákazníka a to od počiatkových konzultácií o vhodnosti riešenia stavebných prác a typu krbu, cez vyprojektovanie návrhu až po stavebné práce a poskytovanie záručného a pozáručného

servisu. Zákazník tak nestráca čas a peniaze zisťovaním potrebných informácií a všetko vyrieši na jednom mieste u podnikateľa.

Dlhoročné pôsobenie dáva firme výhodu dobrej orientácie na trhu a možnosť sledovania trendov vo vývoji produktov a služieb v danom segmente. Je potrebné, aby firma túto možnosť využila vo svoj prospech a prispôbovala sa trendom.

Podnikateľ do tohoto času nevstúpil do profesného cechu, čo považujem za určitú nevyužitú možnosť, ktorá sa podnikateľovi ponúka. Členstvo v profesných kluboch má radu výhod a preto by bolo dobré, aby podnikateľ zvážil vstup do tejto organizácie.

3.5.2 Príležitosti firmy Krby Tatry

Ako pri silných a slabých stránkach firmy, tak aj pri príležitostiach firmy vyplývajúcich z okolia podniku, som ohodnotil jednotlivé faktory podľa ich závažnosti a dosahovanej výkonnosti. Nasledujúce tab. 3.9 a 3.10 znázorňujú jednotlivé faktory príležitostí pre firmu vyplývajúcich z jej okolia a graf č. 3.8 znázorňuje faktory umiestnené do jednotlivých kvadrantov.

Tab. 3.9 Faktory príležitostí a ich hodnotenie

Ukazatele	Hodnotenie závažnosti				Hodnotenie dosahovanej výkonnosti				
	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5
Príležitosti									
Podnikať v zahraničí	▲						▲		
Zmena životného štýlu				▲	▲				
Technologické zmeny a vývoj			▲			▲			
Rozšírenie o nové výrobky	▲							▲	
Nízka cena drevného paliva				▲	▲				

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvý kvadrant obsahuje faktory, ktoré predstavujú pre firmu veľmi vysoký úžitok a významné príležitosti pre rozvoj firmy. Firma by sa mala usilovať o využitie týchto faktorov v čo najväčšej miere. Konkrétne tu patria **Technologické zmeny a vývoj**, **Zmena životného štýlu** a **Nízka cena drevného paliva**.

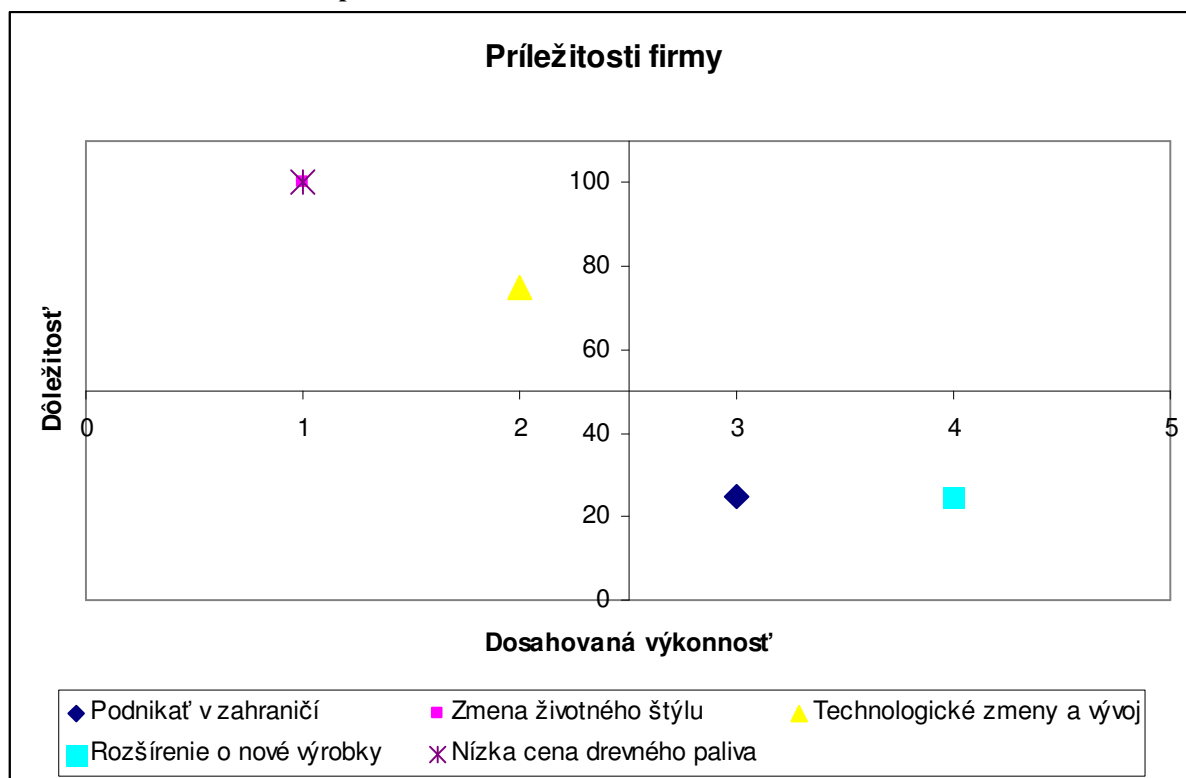
Tab. 3.10 Faktory príležitostí a ich hodnotenie

Ukazatele	Hodnotenie závažnosti	Hodnotenie dosahovanej výkonnosti
Podnikať v zahraničí	25	3
Zmena životného štýlu	100	1
Technologické zmeny a vývoj	75	2
Rozšírenie o nové výrobky	25	4
Nízka cena drevného paliva	100	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Technologické zmeny a vývoj v segmente krbov a krbových vložiek patrí medzi veľké príležitosti na trhu. Neustále sa na trh dostávajú nové materiály, typy krbov a ich príslušenstva, nové technologické postupy a metódy. Firma by mala preto daný vývoj neustále sledovať a snažiť sa preniesť novinky na trhu do svojej ponuky.

Graf 3.8 Umiestenie faktorov príležitostí do kvadrantov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podnikateľ sa snaží držať krok s vývojovými trendami na trhu krbov neustálym absolvovaním školení a kurzov. Tieto školenia a kurzy sú zamerané na nové materiály a pracovné postupy, nové štátne normy a zákony. Podnikateľ tak neustále zlepšuje svoju technológiu práce a pracuje stále s novými materiálmi. Do svojej firmy nakupuje potrebné

technické vybavenie v závislosti na aktuálnych potrebách. K jeho technickému vybaveniu patria miešače, vibračné stoly, rezacie a leštiace stroje a pod.

Zmena životného štýlu patrí k najdôležitejším faktorom u príležitostí pre firmy zaoberajúce sa krbmi. Čoraz viac ľudí si necháva postaviť vo svojom dome krb a sú dokonca aj takí, ktorí si ho namontujú iba ako okrasný doplnok bez toho, aby plnil svoju základnú funkciu. Nový trend ukazuje, že až 85 % novostavieb zahŕňa v sebe aj krb. Je potrebné, aby firma daný trend využila vo svoj prospech.

Nízke ceny drevného paliva sú dobrým dôvodom na to, aby si ľudia zaobstarali krb ako podporu klasického vykurovania. Podľa prepočtov by sa mala investícia do krbu, ktorý bude vyhrievať dom, vrátiť do 5 rokov. Nehovoriac o tom, že teplo z krbu je neporovnateľne lepšie ako obyčajné teplo z klasického radiátorového kúrenia. Nízke ceny paliva spojené s novým životným štýlom sú dobrým dôvodom na to, aby sa firma chytila príležitosti a využila ju vo svoj prospech.

3.5.3 Ohrozenia firmy Krby Tatry

Ohrozenia firmy plynúce z okolného prostredia firmy sú obodované podľa ich dôležitosti a dosahovanej výkonnosti. Prehľadne sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách č. 3.11 a 3.12 a v grafe číslo 3.9 sú zobrazené do jednotlivých kvadrantov.

Tab. 3.11 Faktory ohrozenia firmy

Ukazatele	Hodnotenie závažnosti				Hodnotenie dosahovanej výkonnosti				
	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5
Ohrozenia									
Pretrvávajúca ekonomická kríza			▼						▼
Rozmach stávajúcej konkurencie	▼								▼
Príchod novej konkurencie na trh				▼					▼
Zvyšovanie nezamestnanosti				▼					▼
Znižujúca sa kúpna sila obyvateľstva			▼					▼	

Zdroj: Vlastné spracovanie

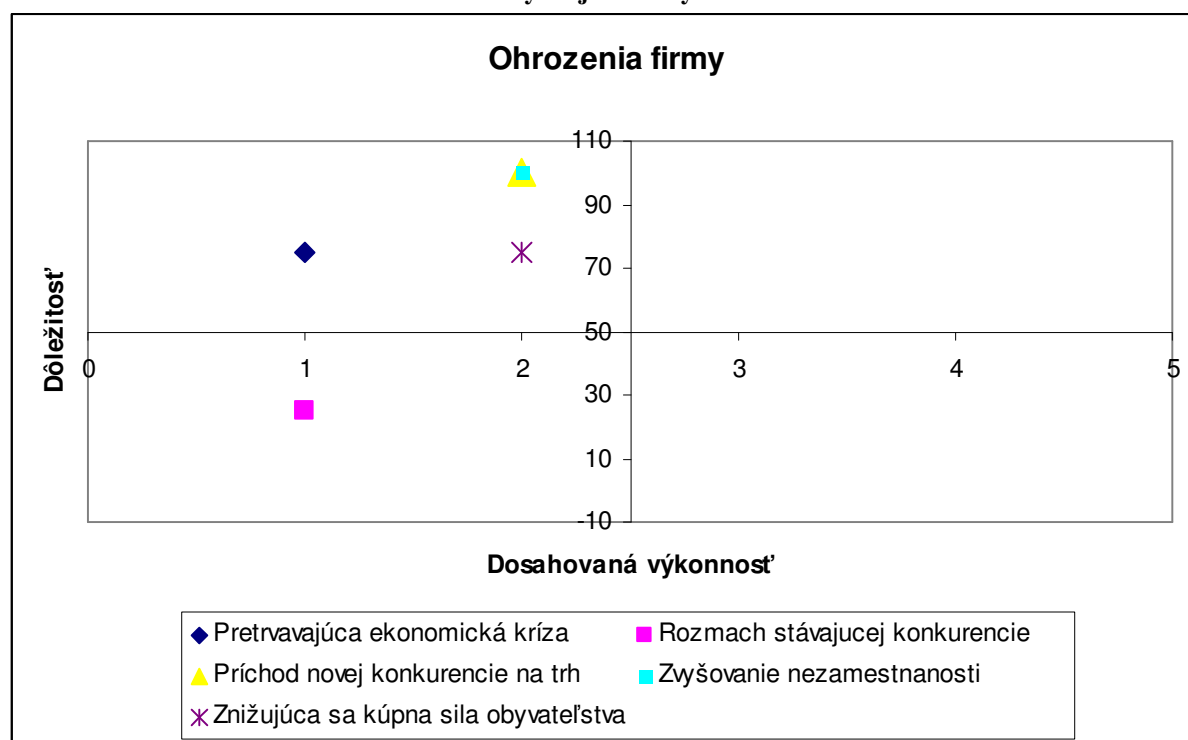
Tab. 3.12 Faktory ohrozenia firmy

Ukazatele	Hodnotenie závažnosti	Hodnotenie dosahovanej výkonnosti
Pretrvávajúca ekonomická kríza	75	1
Rozmach stávajúcej konkurencie	25	1
Príchod novej konkurencie na trh	100	2
Zvyšovanie nezamestnanosti	100	2
Znižujúca sa kúpna sila obyvateľstva	75	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvý kvadrant z matice Ohrozenia firmy obsahuje tie položky, ktoré sú pre firmu závažné a v prípade ich dlhotrvajúceho výskytu môžu mať pre firmu až likvidačné následky. Do tohoto kvadrantu sú zaradené nasledovné faktory: **Pretrvávajúca hospodárska kríza, Znižujúca sa kúpna sila obyvateľstva, Príchod novej konkurencie na trh a Zvyšovanie nezamestnanosti.**

Graf 3.9 Umiestnenie faktorov ohrozenia firmy do jednotlivých kvadrantov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Hospodárska kríza spolu s rastúcou mierou nezamestnanosti môže mať nedozierné následky na firmu, z ktorých sa už nemusí spamätať. Kríza vážnym spôsobom zasiahla do života väčšiny ľudí a prejavilo sa to aj znížením kúpnej sily obyvateľstva. Rastúci skepticizmus sa prejavuje v zníženom dopyte po väčšine výrobkov a služieb, ktorý je

následne prenášaný do dopytu po výrobkoch firiem. Tie sú následne nútené obmedzovať výrobu, znižovať náklady, prepúšťať zamestnancov a v najhoršiom prípade dochádza k ich krachu.

Tento roztočený kolotoč môže zastaviť jedine silná stredná vrstva obyvateľstva, na ktorú je orientovaná firma Krby Tatry. Návrat do pôvodného ekonomického stavu môže teda trvať aj niekoľko rokov, hoci prvé ekonomické ukazovatele nasvedčujú o zotavujúcej sa ekonomike. Nehovoriac o fakte, že Slovenská republika je z veľkej miery závislá na zahraničnej ekonomike.

Určité riziko pre podnikateľa predstavuje aj vstup nových konkurentov na trh a rozvoj súčasnej konkurencie. Keďže ale firma pôsobí na trhu dlhé roky a vydobila si určité postavenie, nepovažujem toto riziko za veľké. Novovznikajúce firmy budú mať veľké problémy s prerazením a vybudovaním silnej pozície na trhu.

4 Vyhodnotenie, návrhy a odporúčania

Po analýze silných a slabých stránok firmy a možných príležitostí a ohrození firmy pochádzajúcich z jej okolia vyplýva, že firma má dobrý potenciál k zvýšeniu dopytu po jej výrobkoch. Firma má dlhoročnú históriu a disponuje kvalitnými zamestnancami. Podnikateľ neustále zvyšuje svoju kvalifikáciu prostredníctvom mnohých školení zameraných na nové technológie, pracovné postupy a pod. Firma priebežne nakupuje potrebné technické vybavenie aby udržala krok s novými trendami. Podnikateľ je v podtatranskom regióne dostatočne znými na to, aby nemusel investovať veľké finančné prostriedky do reklamy. V poslednej dobe ale nastal pokles dopytu súvisiaci so zmenami prostredia v ktorom pôsobí.

Ekonomická a demografická situácia v Prešovskom regióne však naznačuje negatívny vývojový trend. Znižujúca sa kúpna sila obyvateľstva, zvyšujúca sa nezamestnanosť spolu s ubúdaním obyvateľstva nedávajú dobrý predpoklad pre rozvoj firmy a zlepšenie dopytu po jej výrobkoch a službách. Preto navrhujem podnikateľovi nasledujúce opatrenia, ktoré by mali pomôcť firme k získaniu nových zakázok a udržaniu konkurencieschopnosti na trhu.

4.1 Rozvoj trhu

Jedným z riešení je začať poskytovať svoje výrobky v iných regiónoch akým je podtatranský. Orientácia na bohatšie Západné Slovensko môže byť dobrým krokom k získaniu nových zakázok. Keďže podnikateľ je plne mobilný a dokáže svoju výrobu premiestniť na akékoľvek miesto je táto možnosť vhodným prostriedkom pre zvýšenie dopytu po jeho výrobkoch a službách.

Aby sa podnikateľovi zvýšil dopyt po jeho výrobkoch je nutné, aby jeho firmu poznalo čo najviac potencionálnych zákazníkov. Preto navrhujem firme Krby Tatry rozbehnúť reklamnú kampaň v regionálnych novinách a televíziách. Ceny inzercie v regionalných týždenníkoch sa pohybujú od 19 euro až po 1500 euro a to podľa veľkosti inzerovaného miesta.

Kedže podnikateľ je plne mobilný a môže pracovať v celej Slovenskej republike, je táto možnosť reklamy a spôsob získavania nových zákazníkov vhodnou formou pre malú živnostenskú firmu. Firma si môže vybrať od novín zameraných na určitú oblasť alebo región (Život Prešova, Podtatranské noviny Poprad, Noviny Poprad) až po noviny pôsobiace na celom Slovensku (My, Korzár).

Podnikateľ so svojou reklamou sa môže zamerať na jeden alebo viacero regiónov západného Slovenska. Reklama v regionálnom týždenníku My by vyšla podnikateľa v jednom regióne na 140 euro a to vo veľkosti 1/8 z možného inzertného miesta.

Svoju reklamnu by mohol podnikateľ umiestňovať striedavo vo všetkých regiónoch Západného Slovenska, alebo by sa mohol zamerať na určitý región. Pri jednotýždňovej reklame v piatich regiónoch by zaplatil podnikateľ 600 euro v náklade 61 000 kusov. Pri druhej variante by firma zadala svoju reklamu na dlhšie obdobie, ale zamerala by sa iba na určitý región. Pri tejto variante by firme 600 euro zabezpečilo 5 týždňovú reklamu.

Podľa môjho názoru by bolo vhodné využiť samotný internet a to na umiestnenie bannerovej reklamy. Jedná sa o miesto na internetovej stránke, kde sa bude podnikateľova firma zobrazovať vo forme reklamy a po kliknutí na túto reklamu sa používateľ automaticky presmeruje na webovú stránku firmy Krby Tatry. Takýto druh internetovej reklamy je dobre merateľný a dá sa vyhodnotiť počet kliknutí na danú reklamu.

Výhodou takejto reklamy je to, že sa dá umiestniť na vopred určené stránky, ktoré sú zamerané na určitú oblasť. Teda reklama firmy Krby Tatry by mohla byť umiestnená napríklad na stránkach zaoberajúcich sa stavebníctvom, výstavbou domov, stránkach zaoberajúcich sa energiami a pod. Ceny takejto reklamy sa pohybujú od 10 euro až po niekoľko tisíc euro v závislosti na dĺžke, veľkosti, navštevovanosti webovej stránky a spracovaní reklamy. Ako príklad by som uviedol umiestnenie reklamy na celorepublikový webový server www.mojdom.zoznam.sk. Jedná sa o najnavštevovanejší online magazín o bývaní, dizajne a rekonštrukciách. Cena za týždennú reklamu na danej webovej stránke je stanovená na 300 euro. Pritom odhadovaný počet zobrazení danej reklamy je stanovený na 200 000 ľudí.

4.2 Autoreklama

Firma k svojej činnosti používa biely automobil Volswagen Transporter, ktorý je vhodným prostriedkom na umiestnenie reklamy. Automobil predstavuje efektívny priestor pre reklamu firmy, jej výrobkov a služieb. Firma si môže objednať polep automobilu ale aj potlačenie plachty vozíka, ktorý podnikateľ taktiež využíva pre svoju činnosť.

Podnikateľ si môže vybrať od jednoduchých polepov (firemné logo, kontaktné údaje,) od 100 euro až po kompletný polep, ktorý obsahuje logo firmy, kontaktné údaje, pokrytie farebnou reklamou všetkých plechových a sklenených častí vozidla vrátane ochrany proti UV žiareniu a mechanickému poškodeniu, ktorý výjde podnikateľa na 100 až 1300 euro.

Obr. 4.1 Firemný automobil pred a po využití autoreklamy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Navrhujem umiestnenie firemného loga a kontaktných údajov na prednú kapotu a po obidvoch bočných stranách automobilu. Cena takejto úpravy vozidla by vyšla podnikateľa na 260 euro.

4.3 Internetová stránka firmy

Veľkú medzeru vidím v internetovej stránke firmy Krby Tatry. Preto odporúčam podnikateľovi prepracovanie webovej stránky, keďže je pre mnohých potencionálnych zákazníkov prvým kontaktným bodom. Na webovú stránku firmy by som umiestnil počítadlo prístupov, podľa ktorých by mohol podnikateľ sledovať návštevnosť stránky. Odporúčam podnikateľovi nechať prepracovať kompletnú podobu webovej stránky a to od grafickej podoby až po riešenie umiestnení jednotlivých sekcií a zobrazených výrobkov.

Keďže malé živnostenské firmy sú bezprostredne spojené so samotným podnikateľom – poskytovateľom služby, je nutné aby zákazníci mali možnosť dozvedieť sa o samotnom podnikateľovi čo najviac informácií. Odporúčam preto umiestnenie informácií o samotnom podnikateľovi na webovú stránku. Zákazník by sa rád dočítal o jeho kvalifikácii, odbornej zdatnosti, o prístupe k práci a ku klientom.

Keďže firma má za sebou 11 ročnú históriu, bolo by dobré popísať vývoj firmy z hľadiska technologickej vyspelosti výroby krbov, o realizovaných zakázkach a o zamestnancoch firmy. Podnikateľ a jeho zamestnanci vlastnia odborné a profesné certifikáty, ale to sa zákazník na stránkach nedočíta.

Cena výroby takejto kvalitnej a plne funkčnej webovej stránky sa pohybuje okolo 130 euro.

4.4 Podpora predaja

Navrhujem podnikateľovi nákup reklamných predmetov, ktoré by mohol dávať svojim zákazníkom. Reklamné a upomienkové predmety sú dobrým nástrojom pre šírenie povedomia a firme. Z reklamných predmetov by to mohli byť perá, kalendáre, firemné brožúry, poháre, tričká, dáždniky, tašky a pod. Výrobný sortiment je v tomto prípade veľmi rozsiahly a záleží iba na podnikateľovi, aký druh reklamných predmetov si zvolí.

Pri objednávke 100 kusov jednotlivých druhov výrobku sa cena pohybuje od 17 euro až po stovky eur v závislosti na druhu tovaru. Tak napríklad 100 kusov zapalovačov ku krbu by vyšlo podnikateľa na 50 eur a 100 kusov nákupných tašiek by stálo 120 eur. Predovšetkým nákupné tašky sú vhodné nosiče reklám, pretože ich môžu vidieť mnohí ľudia v obchodoch a pod.

4.5 Členstvo v Cechu kachliarov Slovenska

Členstvo v profesných cechoch, kluboch alebo združeniach prináša podnikateľom viacero výhod. Okrem určitej profesnej prestíže členov je to hlavne možnosť získavania informácií o trendoch v danom podnikateľskom obore, ďalej organizovanie vzdelávacích kurzov a školení a poskytovanie rekvalifikačných kurzov. Preto odporúčam podnikateľovi

vstup do tohoto cechu. Podmienkou je zaplatenie jednorázového vstupného poplatku vo výške 165 euro.

Navrhujem podnikateľovi realizovať predošlé opatrenia v dvoch etapách. V prvej etape by mal podnikateľ zažiadať o členstvo v profesnom cechu kachliarov, rekonštruovať webovú firemnú stránku a nechať si urobiť na firemný automobil reklamu. Investícia v tejto etape by podnikateľa vyšla na 555 euro. V druhej etape by podnikateľ realizoval reklamu na webovom serveri www.mojdom.zoznam.sk a podporil by predaj firmy reklamnými a darčekomými predmetmi. Táto časť investície by vyšla podnikateľa na 470 euro.

Po realizácii jednotlivých opatrení klesne podnikateľovi hospodársky výsledok, ale jednotlivé kroky by sa mali prejavíť vo zvýšenom dopyte po podnikateľových výrobkoch. Už pri realizácii 4 krbov sa podnikateľovi investícia vráti.

5 Záver

Podnikateľské prostredie predstavuje v súčasnosti turbulentné prostredie, v ktorom je čoraz ťažšie sa presadiť medzi súčasnou konkurenciou. Analýza podnikateľského prostredia a konkurencieschopnosti firmy by mala byť preto vhodným nástrojom na pochopenie zmien odohrávajúcich sa v prostredí firmy a jej okolí.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zrealizovať analýzu podnikateľského prostredia, formulovať faktory konkurencieschopnosti a zistiť silné a slabé stránky firmy Krby Tatry. Na základe zistených skutočností a ich spracovania vo forme SWOT analýzy som navrhol a doporučil kroky, ktoré by mali viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy.

V teoretickej časti diplomovej práce som popísal problematiku konkurencieschopnosti podnikov. Vysvetlil som pojatie konkurencie a jej rozdelenie z viacerých hľadísk. Vysvetlil som pojmy superkonkurencia a konkurenčnosť. Ďalej som sa venoval pojmom vzťahujúcim sa k podniku a podnikaniu, ako sú podnikanie, neoprávnené podnikanie, podnikateľ, podnik a živnosť. Charakterizoval som malé a stredné podniky, ich spoločenské prínosy a ich obmedzenia. V tejto časti sa nachádza aj popis podnikateľského prostredia a jeho rozdelenie. Popísal som nástroje na zhodnotenie podnikateľského prostredia ako sú PEST analýza, Porterov model analýzy konkurencie v odvetví a SWOT analýzu.

V druhej časti diplomovej práce som sa venoval analýze podnikateľovej firmy Krby Tatry a jej podnikateľského prostredia, kde som vychádzal z teoretickej časti práce. Na začiatku kapitoly som charakterizoval firmu Krby Tatry, jej výrobný sortiment a poskytované služby. Hlavným cieľom kapitoly je popísať prostredie, v ktorom daná firma pôsobí. Po analýze vonkajšieho prostredia firmy pomocou PEST analýzy som popísal konkurenčné prostredie firmy pomocou Porterového modelu. Na záver kapitoly sú uvedené silné a slabé stránky firmy ako aj jej možné príležitosti a ohrozenia vyplývajúce z analýzy firma a jej prostredia.

Tretia časť diplomovej práce obsahuje návrhy a odporúčania pre firmu Krby Tatry, ktoré vyplývajú z výsledkov analýz podnikateľského prostredia firmy. Navrhol som firme zamerať sa na reklamu a to využitím voľnej plochy na podnikateľovom automobile, ktorý je

vhodným prostriedkom na nosenie reklamy. Navrhol som tiež umiestnenie reklamy na internetové stránky. Pre podnikateľa sú vhodnými profesne zamerané stránky. Podnikateľ by mal rozšíriť svoje pôsobenie firmy aj o nové regióny a časti Slovenska tam, kde je potenciál dopytu po výrobkoch firmy vyšší, predovšetkým západná časť Slovenska. Preto som navrhol umiestniť reklamu do regionálnych novín a časopisov, ktoré sú najvhodnejším spôsobom prezentácie pre živnostenskú firmu. Slabinu vidím v internetovej stránke firmy, preto som navrhol jej kompletnú rekonštrukciu. Dobrým krokom by bolo aj podporiť predaj a povedomie o firme vhodnými darčkovými a reklamnými predmetmi. Navrhol som tiež vstup podnikateľa do profesného Cechu kachliarov Slovenska.

Zoznam použitej literatúry

1. BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN
2. GUSTÁV, Tomek; Vávrová, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0
3. HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
4. JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8
5. KAŠÍK, Josef a kol. Metody a techniky diagnostikování podniku. Ostrava: Akademie Jana Amosa Komenského, 1996. 197 s.
6. KAŠÍK, J; MICHALKO, M. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9
7. MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
8. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
9. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
10. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

11. SHIMP, Terence. Promotion management and marketing communications. 2nd ed. Chicago: Dryden Press, 1990. xxi, 673 s. ISBN 0-03-026643-2.
12. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

13. Štatistický úrad SR [online]. 2010, [cit. 2010-03-12] Dostupný z WWW:
< <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4> >
14. Euroekonom. [online]. 2010, [cit. 2010-03-12] Dostupný z WWW:
< <http://www.euroekonom.cz/> >
15. Národná banka Slovenska. [online]. 2010, [cit. 2010-03-14] Dostupný z WWW:
< <http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka> >
16. GfK Slovakia. [online]. 2010, [cit. 2010-03-15] Dostupný z WWW:
< <http://www.gfk.sk/> >
17. Mesto Poprad. [online]. 2010, [cit. 2010-03-11] Dostupný z WWW:
< <http://www.poprad.sk/> >
18. Krby Tatry. [online]. 2010, [cit. 2010-01-18] Dostupný z WWW:
< <http://krbytatry.sk/> >
19. Čech kachliarov Slovenska. [online]. 2010, [cit. 2010-04-12] Dostupný z WWW:
< <http://cechkachliarov.sk/> >
20. Trh nehnuteľností. [online]. 2010, [cit. 2010-03-19] Dostupný z WWW:
< <http://trh.sk/> >

21. ETrend. [online]. 2010, [cit. 2010-03-22] Dostupný z WWW:

< <http://etrend.sk/> >

22. Ministerstvo financií SR. 2010, [cit. 2010-03-12] Dostupný z WWW:

< <http://finance.gov.sk/> >

23. ITAPA. Ministerstvo financií SR. 2010, [cit. 2010-03-17] Dostupný z WWW:

< <http://itapa.sk/> >

Zoznam skratiek

a pod.	-	a podobne
obr.	-	obrázok
tab.	-	tabuľka
napr.	-	napríklad
SR	-	Slovenská republika
EÚ	-	Európska únia
a.s.	-	akciová spoločnosť
s.r.o.	-	spoločnosť s ručením obmedzným
č.	-	číslo
mil.	-	milión
tzn.	-	to znamená
IČO	-	identifikačné číslo organizácie
DIČ	-	daňové identifikačné číslo

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Zoznam príloh

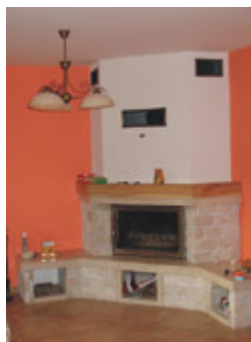
Príloha č. 1 Typové krby firmy Krby Tatry

Príloha č. 2 Výrobky firmy Krby Tatry

Typové krby firmy Krby Tatry

Príloha číslo 1

Rustikálne krby



Moderné krby



Kachlové krby



Plotové tvárnice



Zábradlia



Obklady



Ozdobné a okrasné prvky



Záhradné terasy

